



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ

Π.Μ.Σ.: Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**



ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Γ. ΕΥΘΥΜΙΑ

---

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2018

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**

**Διπλωματική Εργασία**

**« Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ »**

της

**ΕΥΘΥΜΙΑΣ Γ. ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α.Μ.:805**

Εκπονήθηκε στο Τμήμα Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος ειδίκευσης “Επιστήμες της αγωγής: Εκπαίδευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού”.

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

Επιβλέπων: Σωτηρία Τριαντάρη, Καθηγήτρια- Πρόεδρος του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.  
Μέλη: Ελένη Τσακνίδου, Καθηγήτρια- Αντιπρύτανης Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας  
Λαζαρίδης Θεμιστοκλής, Αναπλ. Καθηγητής ΤΕΙ Θεσσαλίας

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2018

Copyright © Χατζηδημητρίου Γ. Ευθυμία, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

### **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία ..... -2- 2018

Η δηλούσα

**ΧΑΤΖΗΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΕΥΘΥΜΙΑ**

Στην οικογένεια μου, διότι όλη η αγάπη  
ξεκινά από εκεί και δεν τελειώνει ποτέ.



**Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Σωκράτη περί ηγεσίας:**

**«Για να αποκτήσει κάποιος το χάρισμα της ηγεσίας απαιτείται όχι μόνον εκπαίδευση και κατάλληλη προδιάθεση αλλά και να εμπνέεται αυτός από το Θεό. Γι' αυτό το να κυβερνά κανείς ανθρώπους με τη θέληση τους δεν είναι ανθρώπινο έργο αλλά θεϊκό»**

**(Ξενοφώντος Οικονομικός XXI 11-12).**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έχοντας τελειώσει το ταξίδι της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ως δείγμα ελάχιστης ευγνωμοσύνης όλους εκείνους που με το δικό τους ξεχωριστό τρόπο συνέβαλαν στην επιτυχή έκβαση της συγγραφής της.

Αρχικά, το τμήμα Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας για την ευκαιρία που μου προσέφερε να εκπονήσω την παρούσα διπλωματική εργασία και ιδιαίτερα την επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου την κ. Τριαντάρη Σωτηρία για την συμπαράσταση της και τον χρόνο που μου αφιέρωσε βάζοντας το θεμέλιο μιας ουσιαστικής εκτίμησης και αγάπης πέρα από τα ακαδημαϊκά όρια. Σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου, η κ. Τριαντάρη Σωτηρία ως μέντορας, μου μετέδωσε το πάθος για την καλή ηγεσία, αλλά και την ανάγκη για αλλαγή. Επίσης τα δυο άλλα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής για την συμμετοχή τους και την καλή τους πρόθεση να με βοηθήσουν, δηλαδή την Καθηγήτρια-Αντιπρύτανη του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας την κ. Τσακίριδου Ελένη και τον κ. Λαζαρίδη Θεμιστοκλή Αναπληρωτή Καθηγητή του ΤΕΙ Θεσσαλίας.

Τους φίλους μου, τους γνωστούς και άγνωστους δημοσίους υπαλλήλους της Θεσσαλονίκης, οι οποίοι δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και τέλος τους γονείς μου, Γεώργιο και Αναστασία για την απεριόριστη αγάπη τους, αλλά ιδιαίτερα στην μητέρα μου για την παιδεία που μου έδωσε.

Χατζηδημητρίου Ευθυμία

Φεβρουάριος 2018

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	10
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	11
ABSTRACT.....	13

### ΜΕΡΟΣ Ι

#### ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΞΙΣΩΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

##### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	15
1.2 Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	16
1.3 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	17
1.4 ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	19
1.5 ΟΙ ΔΥΟ ΚΥΡΙΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	19
1.6 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	20
1.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ.....	20
1.8 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	21
1.9 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ 21 <sup>Ο</sup> ΑΙΩΝΑ.....	23

### ΜΕΡΟΣ ΙΙ

#### ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΝΟΜΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

##### Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	27
2.2 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΑΥΤΗ Η ΕΡΕΥΝΑ.....	27
2.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	28
2.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	34

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**  
**ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
3.2 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ.....	35
3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	35
3.4 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ.....	37

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**  
**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

4.1. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	38
4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	39
4.2.1. ΕΞΕΤΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ..	39
4.2.2. ΕΞΕΤΑΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	50
4.2.3. ΕΞΕΤΑΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ.....	56
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ .....	64
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	65
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	66
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	70
<b>Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b> .....	71
<b>Β. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ</b> .....	77



## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Κύριες ηγετικές ικανότητες.....	18
<b>Πίνακας 2:</b> Ικανότητες στο πρώτο στάδιο της καριέρας των στελεχών ως υπόβαθρο εξέλιξης τους σε ηγέτες. ( πηγή: McCall).....	18
<b>Πίνακας 3:</b> Οι κυριότερες αναπτυξιακές ευκαιρίες για την ανάπτυξη ηγεσίας.....	20
<b>Πίνακας:</b> Φύλο- Ηλικία.....	40
<b>Πίνακας:</b> Καταγωγή.....	41
<b>Πίνακας:</b> Τρόπος Διαμονής.....	42
<b>Πίνακας:</b> Οικογενειακή κατάσταση.....	44
<b>Πίνακας:</b> Μορφωτικό επίπεδο.....	46
<b>Πίνακας:</b> Θέση ευθύνης.....	47
<b>Πίνακας:</b> Εισόδημα.....	48
<b>Πίνακας:</b> Γνωστικές Ικανότητες.....	50
<b>Πίνακας:</b> Ικανότητες Διαχείρισης ανθρώπων.....	51
<b>Πίνακας:</b> Ικανότητες Αυτοδιαχείρισης.....	51
<b>Πίνακας:</b> Επιχειρηματικές Ικανότητες.....	52
<b>Πίνακας:</b> Στρατηγικές Ικανότητες.....	53
<b>Πίνακας:</b> Ευκαιρίες Ανάπτυξης Ηγεσίας.....	54
<b>Πίνακας:</b> Ηλικία Ανάπτυξης ηγεσίας.....	56
<b>Πίνακας:</b> Η κληρονομικότητα στην ανάπτυξη ηγεσίας.....	57
<b>Πίνακας:</b> Στοιχεία ηγετών 21 <sup>ου</sup> αιώνα.....	58
<b>Πίνακας:</b> Καλής ηγεσίας.....	59

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα:</b> Φύλο- Ηλικία.....	41
<b>Γράφημα:</b> Καταγωγή.....	42
<b>Γράφημα:</b> Τρόπος Διαμονής.....	43
<b>Γράφημα:</b> Οικογενειακή κατάσταση.....	45
<b>Γράφημα:</b> Μορφωτικό επίπεδο.....	47
<b>Γράφημα:</b> Θέση ευθύνης.....	48
<b>Γράφημα:</b> Εισόδημα.....	49
<b>Γράφημα:</b> Γνωστικές Ικανότητες.....	50
<b>Γράφημα:</b> Ικανότητες Διαχείρισης ανθρώπων.....	51
<b>Γράφημα:</b> Ικανότητες Αυτοδιαχείρισης.....	52
<b>Γράφημα:</b> Επιχειρηματικές Ικανότητες.....	52
<b>Γράφημα:</b> Στρατηγικές Ικανότητες.....	53
<b>Γράφημα:</b> Ευκαιρίες Ανάπτυξης Ηγεσίας.....	54
<b>Γράφημα:</b> Συσχέτιση Ηγέτη- Ανάγκη για αυτοεκτίμηση.....	55
<b>Γράφημα:</b> Συσχέτιση Ηγέτη- Ανάγκη για δύναμη και επιρροή.....	55
<b>Γράφημα:</b> Παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας.....	56
<b>Γράφημα:</b> Ηλικία Ανάπτυξης ηγεσίας.....	57
<b>Γράφημα:</b> Η κληρονομικότητα στην ανάπτυξη ηγεσίας.....	57
<b>Γράφημα:</b> Στοιχεία ηγετών 21 <sup>ου</sup> αιώνα.....	58
<b>Γράφημα:</b> Καλής ηγεσίας.....	59



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο 21ος αιώνας έχει ξεκινήσει μ' ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις θεωρίες της ηγεσίας. Η ηγεσία είναι ένα ζήτημα που έλκει την προσοχή όλων, μία κοινωνία ή επιχείρηση χωρίς ηγεσία δεν έχει συνοχή, δεν μπορεί ούτε να αμυνθεί εναντίον των αντιπάλων της, αλλά ούτε και να συντηρηθεί. Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να δώσει απαντήσεις για την ανάπτυξη της ηγεσίας και κατά πόσο είναι σημαντική σε έναν δημόσιο οργανισμό στην πόλη της Θεσσαλονίκης, μια πόλη της Ελλάδας που τα τελευταία χρόνια, έχει βυθιστεί στην ύφεση και στην ανεργία. Ο Γιαπωνέζος ψυχολόγος ΤΟΚΙ υποστηρίζει ότι εμφανίζεται ένας ηγέτης όταν η ομάδα αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα, όταν δηλαδή παρίσταται ανάγκη, και η Θεσσαλονίκη έχει μεγάλες ανάγκες (Κυριακίδης, 2001).

Η συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζει μια ποσοτική έρευνα στον Ν. Θεσσαλονίκης με συμπλήρωση ερωτηματολογίων, και επιχειρεί να διερευνήσει το θέμα της ανάπτυξης ηγεσίας μέσα από την ανάλυση τριών παραγόντων, των ικανοτήτων, των ευκαιριών αλλά και των διαθέσεων για άσκηση εξουσίας. Τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων για το θέμα της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των ηγετών του 21<sup>ου</sup> αιώνα και αν πλησιάζουν τα στοιχεία των ηγετών που υπηρετούν και αφυπνίζουν.

## Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας σε δείγμα 110 δημοσίων υπαλλήλων, οι ερωτηθείς απάντησαν ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης ηγεσίας, το ερώτημα αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται παραμένει ένα αναπάντητο ερώτημα ενώ οι σημερινοί ηγέτες δεν γνωρίζουν τι είναι αγάπη.

**Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, ηγέτης, ικανότητες, ευκαιρίες, ανάπτυξη.**

## ABSTRACT

The 21<sup>st</sup> century began with an increased interest for the theories of leadership. Leadership is an issue that attracts everyone's attention. A society or a business without leadership has no cohesion, it can neither defend itself against its opponents nor can it be maintained. The present research attempts to provide with answers regarding the development of leadership and to what extent it is important in a public organization of Thessaloniki, a city of Greece that the past years has plunged into recession and unemployment. The Japanese psychologist Toki claims that a leader arises when the group faces a problem that means when there is a need, and Thessaloniki has many needs (Kiriakidis, 2001).

The specific report presents a quantitative research in the Prefecture of Thessaloniki by the completion of questionnaires, and attempts to explore the issue of the development of leadership through the analysis of three factors, abilities, opportunities and intentions for exercising authority. The perceptions of public servants regarding leadership, the characteristics of the 21<sup>st</sup> century leaders and if those match the characteristics of the leaders they serve.

Based on the results of this research on a sample of 110 public servants, the interviewees responded that the leadership abilities are the most important factor of leadership development, the question whether the leader is born or becomes remains an unanswered question, while the current leaders do not know what is love.

**Key words: Leadership, leader, abilities, opportunities, development.**

## **ΜΕΡΟΣ Ι**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΞΙΣΩΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ



## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ

### 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει συζητηθεί στη παγκόσμια βιβλιογραφία μέσα από πολλούς προσδιορισμούς, όπως κλασική ηγεσία, μοιρασμένη, συνδετική, συνεργατική, οραματική, καινοτομική, ηγεσία που αφυπνίζει, ηγεσία που υπηρετεί, δημιουργική, ηθική, αναδυόμενη, κβαντική, ηγεσία με ρίσκο ή στην άκρη του χάους.

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία του ανθρώπου, όπου πολλοί προσπάθησαν να την ορίσουν, αλλά δεν είναι εύκολο « Όπως η αγάπη, η ηγεσία εξακολουθεί να είναι κάτι που όλοι ξέρουν ότι υπάρχει, κανείς όμως δεν μπορεί να ορίσει» (Bennis & Nanus, 1985). Ως ηγεσία λοιπόν θα μπορούσε να οριστεί:

**« Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»**( Μπουραντάς, 2002:310).

Από την πλευρά της κβαντικής ηγεσίας, θα μπορούσε να δοθεί ο συγκεκριμένος ορισμός, για την ηγεσία: Το να βλέπει κανείς δυνατότητες και να απορεί μαζί με τον Τζωρτζ Μπέρναρντ Σο :

**« Βλέπεις τα πράγματα και ρωτάς “Γιατί;”. Αλλά εγώ ονειρεύομαι τα πράγματα που ποτέ δεν υπήρξαν και λέω “Γιατί όχι;”»**.( Μάργκαρετ Τζ. Ουίτλυ, 2003).

Οι περισσότεροι όμως μελετητές συμφωνούν, ότι η νέα εποχή επιτάσσει μια νέα μορφή ηγεσίας απαλλαγμένη από την ανάγκη να σκέφτονται όλοι με τον ίδιο τρόπο, αλλά και κανείς δεν είναι ανεξάρτητος από τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Όλοι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί, παύουν να είναι προβλέψιμες μηχανές και γίνονται μοναδικοί. Η ηγετική πράξη εδώ συνιστά ένα νέο φαινόμενο, και στην πορεία βρίσκει μιμητές και εξαπλώνεται. Επομένως δεν μπορεί να υπάρξει απόλυτη απάντηση στο ερώτημα αν ο ηγέτης γίνεται ή γεννιέται, μολονότι μπορεί να προκαλεί κάποιο άγχος η συγκεκριμένη δήλωση, αλλά ταυτόχρονα όλα αποκτούν ενδιαφέρον και

νόημα. Το γεγονός αν ο ηγέτης πρέπει να είναι Ήρωας ή διαπραγματευτής, να βρίσκεται μπροστά οδηγώντας τους ανθρώπους ή συντονίζοντας το έργο, αν ένα άτομο προορίζεται για ηγέτης ή αναπτύσσεται, αποτελούν ερωτήματα που σχετίζονται με τον τρόπο που σκέφτεται κανείς την ηγεσία και επηρεάζει και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τους ηγέτες γύρω του ( Μάργκαρετ Τζ. Ουίτλυ, 2003).

Αναμφίβολα, κάποιες ικανότητες που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά είναι η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η παρακίνηση των μελών της ομάδας, η αυτοπεποίθηση, η χαρούμενη διάθεση, η πειθώ, η διαχείριση συγκρούσεων και η συναισθηματική νοημοσύνη και σε συνδυασμό με την διάθεση-κίνητρα του ατόμου για άσκηση ηγεσίας και τις ευκαιρίες που θα του δοθούν, αποτελούν παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας.

Η ανάπτυξη ηγετών αποτελεί κρίσιμο θέμα και θέτει το ζήτημα αν ο οργανισμός ή η κοινωνία ολόκληρη θα ασχοληθεί αποφασιστικά με την ανάπτυξη ατόμων σε ηγέτες και την προώθησή τους. Στην παρούσα διπλωματική εργασία λοιπόν, τοποθετείται το θέμα της ανάπτυξης ηγεσίας από την πλευρά των πιθανοτήτων και των δυνατοτήτων, θα μελετηθούν μεταβλητές που παράγουν ηγεσία αλλά και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των ηγετών του 21 αιώνα. Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι μια προσπάθεια διερεύνησης της σημαντικότητας παραγόντων ανάπτυξης ηγεσίας, έχοντας κανείς στο νου, ότι οι νέες τάσεις παρουσιάζουν την ηγεσία ως πολυδιάστατο φαινόμενο ( Ηγέτης, ομάδα, οργανισμός, κοινωνία) και ότι η εμπειρία σε συνθήκες δράσης είναι αυτή που θα αναδείξει έναν ηγέτη ή όχι.

### 1.2. Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η ηγεσία αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας είτε αφορά έναν οργανισμό είτε την κοινωνία ολόκληρη, οπότε σημαντική προτεραιότητα είναι η ανάπτυξη ηγετών και ανάγκη να τεθεί αναπόσπαστο μέρος της επιστήμης της διοίκησης.

Η άσκηση ηγεσίας και η ανάπτυξη ενός ατόμου σε ηγέτη είναι συνάρτηση τριών βασικών παραγόντων, πρώτον, της ικανότητας του ατόμου για άσκηση ηγεσίας, δεύτερον, της διάθεσης του ατόμου για άσκηση ηγεσίας και τρίτον, των ευκαιριών για άσκηση ηγεσίας στο περιβάλλον.

Μαθηματικά, η ηγεσία μπορεί να εκφραστεί με την παρακάτω εξίσωση. Οι τρεις παράγοντες δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους, αλλά συσχετίζονται θετικά.



**ΗΓΕΤΗΣ = ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ x ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ x ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Η παραπάνω εξίσωση θέτει σημαντικά ζητήματα σχετικά με το πώς δημιουργείται η ανάγκη για εξουσία καθώς και ποιες είναι οι ικανότητες που αναπτύσσουν ένα άτομο σε ηγέτη ( Μπουραντάς, 2002).

### 1.3. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η βιβλιογραφία σχετικά με τις ικανότητες του ηγέτη είναι ιδιαίτερα εκτενής, στον πίνακα 1 παρουσιάζονται οι κύριες ικανότητες για άσκηση ηγεσίας ενώ στον πίνακα 2 σύμφωνα με τους McCall, Spretz και Mahoney αποτελούν κριτήρια για την διάγνωση των ατόμων στην πρώτη φάση της επαγγελματικής τους ζωής, τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις να αναπτυχθούν σε ηγέτες στο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον (Μπουραντάς, 2002).

Παρακάτω στον πίνακα 1 αναλύονται τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει το άτομο για την ανάληψη του ηγετικού ρόλου κατά προτεραιότητα.

- **Δημιουργία και μετάδοσης οράματος:** Το όραμα, είναι μια φαντασίωση, με συναίσθημα, λογική και συνείδηση, απαιτεί κόπο, χρόνο κι αγάπη σε αυτό προς το οποίο οραματίζεται κανείς. Το όραμα ανοίγει μονοπάτια, στρέφει σ' αυτά το βλέμμα της ανθρώπινης νόησης και διοχετεύει σ' αυτά την κοινή ανθρώπινη προσπάθεια, έτσι ώστε το φως της ελπίδας να μένει αναμμένο, σταθερό και να φωτίζει κάθε ανθρώπινη ψυχή.
- **Η αυτοπεποίθηση:** Η πίστη που έχει ένα άτομο στην ικανότητα του να πράξει με επιτυχία ένα έργο και να επιλέγει μια αποτελεσματική λύση στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Περιλαμβάνει και την εμπιστοσύνη στην ικανότητα του ίδιου του ατόμου ανάλογα με τις συνθήκες δυσκολίας, τις αποφάσεις και τις απόψεις του.
- **Πειθώ:** Η ικανότητα του ατόμου να είναι πειστικό.
- **Η συναισθηματική νοημοσύνη:** «Η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του» ( Goleman, 2002). Η συναισθηματική νοημοσύνη συγκροτείται από τέσσερις διαστάσεις,

την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και την διαχείριση σχέσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη για αρκετούς επιστήμονες θεωρείται ότι μετά το όραμα θα έπρεπε να είναι το δεύτερο βασικό στοιχείο.

Αν δει κανείς τον κόσμο των οργανώσεων από την κβαντική σκοπιά, δέχεται όλα τα παραπάνω και αναγνωρίζει σε αυτά ένα πλήθος από δυνατότητες. Τα δεδομένα μετασχηματίζονται σε πληροφορίες την στιγμή που θα ερμηνευτούν από τον Παρατηρητή. Η κβαντική Ηγεσία προσθέτει και ως βασικό στοιχείο λοιπόν την **παρατήρηση**, κανένα φαινόμενο, είτε συμβαίνει τώρα, είτε συνέβη στις πρώτες στιγμές της δημιουργίας του Σύμπαντος, δεν συνιστά φαινόμενο ώσπου να παρατηρηθεί ( Μάργκαρετ Τζ. Ουίτλυ, 2003).

---

### Πίνακας 1: Κύριες ηγετικές ικανότητες

**Δημιουργία και μετάδοσης οράματος**

**Αυτοπεποίθηση**

**Αισιοδοξία**

**Συναισθηματική νοημοσύνη**

**Πειθώ**

**Παρατήρηση**

---

---

### Πίνακας 2: Ικανότητες στο πρώτο στάδιο της καριέρας των στελεχών ως υπόβαθρο εξέλιξης τους σε ηγέτες. ( πηγή: McCall)

- **Αναζήτηση ευκαιριών για μάθηση**
- **Δράση και συμπεριφορά με ακεραιότητα**
- **Προσαρμογή σε διαφορετικές κουλτούρες**
- **Δέσμευση για αποτελέσματα και επιτυχία**
- **Αναζήτηση ευρύτερων επιχειρησιακών γνώσεων πέραν της περιοχής ευθύνης τους.**
- **Κάνει τους συνεργάτες ως άτομα και ομάδα να δίνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους**
- **Ικανότητα αναλυτικής και συνθετικής σκέψης**
- **Κουράγιο να προκαλεί το κατεστημένο και να αναλαμβάνει προσωπικό και επιχειρηματικό κίνδυνο**
- **Αναζητεί και χρησιμοποιεί την αναπληροφόρηση**
- **Μαθαίνει από λάθη και αποτυχίες**
- **Δέχεται κριτική και την χειρίζεται αποτελεσματικά**

#### 1.4. ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η διάθεση είναι το κίνητρο του ατόμου για άσκηση ηγεσίας, η διάθεση αποτελεί βασικό παράγοντα για την άσκηση της ηγεσίας διότι προσδιορίζει την επιθυμία του ατόμου στην ανάληψη ηγετικού ρόλου. Σύμφωνα με τις έρευνες, η διάθεση για άσκηση ηγεσίας συνδέεται άμεσα με δυο ανάγκες:

α) Με την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και

β) Με την ανάγκη για δύναμη.

Τα άτομα που χαρακτηρίζονται με μεγάλη ανάγκη για αυτοεκτίμηση αναπτύσσουν μη συμβατικές συμπεριφορές και δράσεις και αναλαμβάνουν ρίσκα, επειδή δεν έχουν την ανάγκη να συμβιβαστούν με τις επιθυμίες των άλλων για να νιώσουν ασφαλείς. Η ανάγκη για δύναμη αφορά την διάθεση για άσκηση επιρροής στους άλλους. Εν κατακλείδι η διάθεση για άσκηση ηγεσίας συνδέεται θετικά με την ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, την ανάγκη για λήψη αποφάσεων και την επίτευξη αποτελεσμάτων, βασικά στοιχεία για μια επιτυχή ηγεσία (Μπουραντάς, 2002).

#### 1.5. ΟΙ ΔΥΟ ΚΥΡΙΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Για την ανάπτυξη των δυο βασικών παραγόντων της άσκησης ηγεσίας, των ικανοτήτων και της διάθεσης για ηγεσία έχουν αναπτυχθεί δυο βασικές σχολές. Η πρώτη σχολή είναι η «**The born- leader school**», η οποία υποστηρίζει ότι ο ηγέτης γεννιέται, τα γνωρίσματα του ηγέτη είναι κληρονομικά ή αποτελούν «γενετικές προδιαθέσεις» όπως η ευφυΐα και το ταπεραμέντο, και ότι τα ηγετικά στοιχεία διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία από το οικογενειακό περιβάλλον και την δυναμική σχέση μεταξύ τους.

Η κριτική στην πρώτη σχολή εστιάζεται στην ελλιπή επιστημονικά τεκμηρίωση της, στο γεγονός ότι η άσκηση ηγεσίας δεν είναι αποτελεί χαρισματικό γνώρισμα αλλά κάτι το οποίο χρειάζεται συστηματική προσπάθεια και καθοδήγηση και η ύπαρξη παιδιών που έχουν αναπτυχθεί σε ηγέτες με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά από το οικογενειακό περιβάλλον.

Η δεύτερη σχολή συγκεντρώνει την πλειοψηφία των θεωρητικών της ηγεσίας, η «**Leadership learned school**» υποστηρίζει ότι ο ηγέτης γίνεται, η ηγετική επιτυχία είναι αποτέλεσμα εμπειρίας και ότι ο ηγέτης πλάθεται μέσα από τις ευκαιρίες για άσκηση ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002).

### 1.6. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια πολλοί ερευνητές προσπαθούν να μελετήσουν πως μπορεί το άτομο να αναπτυχθεί σε ηγέτης μέσω της εμπειρίας. Ο Kotter (1988) υποστήριξε ως σημαντικό παράγοντα τις ευκαιρίες που θα δοθούν σ' ένα άτομο για την ανάπτυξη ηγεσίας. Παρακάτω ο πίνακας 3 αναφέρει τις κυριότερες αναπτυξιακές ευκαιρίες για την ανάπτυξη ηγετών.

**Πίνακας 3: Οι κυριότερες αναπτυξιακές ευκαιρίες για την ανάπτυξη ηγεσίας**

- Παρακολούθηση πολύ καλών προτύπων ηγετών
- Καθήκοντα που διευρύνουν την γνώση και την εμπειρία
- Ανάθεση ειδικών καθηκόντων
- Καθοδήγηση και συμβουλή από υψηλά στελέχη
- Ειδικές αναπτυξιακές θέσεις
- Σχεδιασμένα ερευνητικά προγράμματα

### 1.7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Τόσο τα πανεπιστημιακά ιδρύματα όσο και οι επιχειρήσεις προτείνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων ο J. Conger στην εργασία του «Learn to Lead» αναλύει το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τα κατατάσσει σε τέσσερις κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002):

- **Προγράμματα «προσωπικής ανάπτυξης»**, στοχεύουν στην ανάπτυξη στοιχείων της προσωπικότητας των ατόμων όπως ο αυτοέλεγχος, η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η ανάληψη ρίσκου, η συνειδητοποίηση των φόβων, των ονείρων κ.α. Τα προγράμματα προσωπικής ανάπτυξης χρησιμοποιούν ως κύριες εκπαιδευτικές μεθόδους τα παίγνια, την υπόδυση ρόλων, τις βιωματικές ασκήσεις και τις δραστηριότητες σε εξωτερικό περιβάλλον.
- **Προγράμματα «εννοιολογικής προσέγγισης»**, στοχεύουν στην ανάπτυξη του εννοιολογικού υπόβαθρου των ατόμων σχετικά με θέματα ηγεσίας. Συγκεκριμένα, οι εκπαιδευόμενοι να ευαισθητοποιηθούν σε ζητήματα για τις ευκαιρίες ανάπτυξης ηγεσίας, την κατανόηση και την χρησιμότητα των ηγετικών ικανοτήτων κ.τ.λ.

- **Προγράμματα «ανάπτυξης μέσω αναπληροφόρησης»**, στοχεύουν στην διάγνωση των ηγετικών συμπεριφορών από συναδέλφους, προϊστάμενους και το υπόλοιπο προσωπικό των εκπαιδευμένων. Αυτή η πληροφόρηση βοηθάει αρχικά να ενισχυθεί η αυτογνωσία των ατόμων σχετικά με τις ηγετικές τους ικανότητες και σε δεύτερο χρόνο, να δημιουργηθεί το κίνητρο για βελτίωση και ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων.
- **Προγράμματα «ανάπτυξης ικανοτήτων»**, στοχεύουν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων μέσω εργαστηριακών-βιωματικών μεθόδων εκπαίδευσης

### 1.8. Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

**“Αν ένας ηγεμόνας θέλει να διατηρήσει την εξουσία του είναι συχνά αναγκασμένος να μην είναι καλός” (Machiavelli, 1513).**

Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας είναι ένα θέμα το οποίο αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας από την δεκαετία του 1980, η οποία προκάλεσε τεράστιες αλλαγές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η δημοσίευση διάφορων εταιρικών σκανδάλων του παρελθόντος αλλά και της σημερινής εποχής δημιούργησε στους ερευνητές την ανάγκη να εξετάσουν το φαινόμενο της «κακής» ηγεσίας. Τα εταιρικά σκάνδαλα του «τότε» αλλά και περισσότερο του «σήμερα» τονίζουν όχι μόνο ότι υφίσταται μια οικονομική κρίση αλλά και κρίση ηγεσίας, γνωστή ως «κακή» ή όπως συνηθίζεται να λέγεται σήμερα «εκτροχιασμός ηγετών» ή «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» (Fredrickson and Losada, 2005).

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία, η σχέση μεταξύ προσωπικότητας-ηγεσίας έχει τονίσει την ανάγκη να κατανοηθούν τα κίνητρα και οι αξίες των ηγετών. Οι ερευνητές προσανατολίστηκαν πέραν από τα κλασσικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Big Five Model), σε πιο «κλινικά» χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία χρησιμοποιούνται για τη διάγνωση ψυχολογικών παθήσεων. Ο Paulhus ξεχώρισε τρία από τα «κλινικά» χαρακτηριστικά τα οποία όρισε ως "Dark Triad" ή αλλιώς «σκοτεινή τριάδα» τα οποία έχουν μελετηθεί ευρέως για τον προσδιορισμό της «σκοτεινής» προσωπικότητας του ηγέτη (Paulhus & Williams, 2002). Η «σκοτεινή τριάδα» αποτελείται από την **ψυχοπάθεια**, τον **ναρκισσισμό** και τον **Μακιαβελισμό**. Οι άνθρωποι οι οποίοι παρουσιάζουν αυτά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, παραδέχονται ότι νιώθουν την ανάγκη να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ιδιαίτερες ιδιότητες για την ικανοποίηση των ατομικών τους συμφερόντων.

- Η **ψυχοπάθεια** περιγράφεται ως παρορμητικότητα και αναζήτηση της συγκίνησης σε συνδυασμό με το αίσθημα της εμπάθειας και του άγχους (Babiak & Hare, 2006). Οι ψυχοπαθείς χαρακτηρίζονται ως ανταγωνιστικοί και με μια τάση προς την αυτο-προώθηση. Ο οριστικός δείκτης της ψυχοπάθειας είναι η έλλειψη του συναισθήματος της ενοχής, η απουσία της συνείδησης (Hare, 1999), δεν αντιμετωπίζουν άγχος και φόβο, είναι λιγότερο επιρρεπείς στο αίσθημα της αμηχανίας (Cleckley, 1976; Hare, 1999) και αποτυγχάνουν να μάθουν μέσα από την οποιαδήποτε τιμωρία.
- Ο **ναρκισσισμός** προέκυψε από τους Raskin και Hall (1979), οι οποίοι επιχείρησαν να αναπτύξουν μια κλινική μορφή της ναρκισσιστικής διαταραχής της προσωπικότητας. Ως εκ τούτου, ο ναρκισσισμός περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως το αίσθημα του μεγαλείου, της κυριαρχίας και της υπεροχής. Οι Ναρκισσιστές έχουν την τάση συνεχής αυτό-βελτίωσης (Raskin, Novacek, και Hogan, 1991) και ως εκ τούτου, μπορούν αρχικά να εμφανίζονται ως γοητευτικοί ή ευχάριστοι, μακροπρόθεσμα όμως, εμφανίζουν δυσκολία στην διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων, έλλειψη εμπιστοσύνης αλλά και το αίσθημα της περιφρόνησης προς τους γύρω τους (Morf & Rhodewalt, 2001).
- Ο **Μακιαβελισμός** χαρακτηρίζεται από ιδιοτέλεια, παραπλάνηση και χειραγώγηση των άλλων (Judge et al, 2009). Οι άνθρωποι οι οποίοι κατέχουν υψηλά ποσοστά Μακιαβελισμού, είναι έξυπνοι, ελκυστικοί, χαρακτηρίζονται από έλλειψη εμπάθειας (Barnett & Thompson, 1985), κατέχοντας μια αντισυμβατική άποψη σε σχέση με τα πρότυπα της ηθικής. Εν κατακλείδι, άνθρωποι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά Μακιαβελισμού συχνά είναι καλύτεροι στις διαπραγματεύσεις ( Christie & Geis , 1970 ) και στις ηγετικές θέσεις.

Οι «καλοί» ηγέτες θέτουν σαν προτεραιότητά τους την επιβίωση και την οικονομική ευμάρεια των οργανισμών (Day & Αντωνάκης, 2012). Ωστόσο, για πολλούς οργανισμούς και με βάση τα παραπάνω στοιχεία, είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Έρευνες δείχνουν ότι το 60-70% των εργαζομένων, αναφέρουν ότι το πιο αγχωτικό κομμάτι της εργασίας τους δεν είναι η επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί αλλά η αλληλεπίδραση με τον προϊστάμενό τους ( Hogan, 2006).

Επιπλέον έρευνες έδειξαν ότι μετά από ένα ορισμένο σημείο, η θετικότητα μπορεί να γίνει αρνητική. Η ανοχή μπορεί να οδηγήσει στην σταθεροποίηση της διαφθοράς, η

συνοχή μπορεί να τονώσει την αυτο - λογοκρισία , και η ψυχολογική ασφάλεια μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια (Fredrickson and Losada ,2005). Εν κατακλείδι ο κ. Μπουραντάς στο βιβλίο του Μάνατζμεντ το 2002, γράφει ότι, οι συνεχείς επιτυχίες μπορούν να οδηγήσουν σε αλαζονεία, η αποφασιστικότητα μπορεί να οδηγήσει σε αυταρχική συμπεριφορά, η μεγάλη αυτοπεποίθηση σε τυχοδιωκτισμό, η υψηλή εξυπνάδα σε υποτίμηση των άλλων και η ισχυρή αφοσίωση μπορεί να οδηγήσει σε δογματισμό και φανατισμό.

### **1.9. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ 21<sup>Ο</sup> ΑΙΩΝΑ**

Ο σημερινός ερευνητής καλείται να διερευνήσει το φαινόμενο της ηγεσίας από ένα διαφορετικό πρίσμα, οι νέες τάσεις μας προτρέπουν την μελέτη της ηγεσίας ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο και όχι μονοδιάστατο και ηγετοκεντρικό.

Ο Allio το 2009 παρουσίασε τις πέντε μεγάλες ιδέες που χαρακτηρίζουν την ηγεσία στο 21<sup>ο</sup> αιώνα:

- 1. Οι καλοί ηγέτες έχουν καλό χαρακτήρα.**
- 2. Δεν υπάρχει ένας τρόπος να ηγείται κανείς.**
- 3. Η συνεργασία είναι βασικό στοιχείο των ηγετών.**
- 4. Η προσαρμοστικότητα οδηγεί στην επιβίωση των οργανισμών.**
- 5. Οι ηγέτες αναπτύσσονται μέσω της εμπειρίας.**

Σ' ένα συνεχώς απαιτητικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον αναδεικνύονται νέες μορφές ηγεσίας, όπως η συνεργατική, η μοιρασμένη, η ηγεσία που αφυπνίζει και η ηγεσία που υπηρετεί.

#### **Συνεργατική ηγεσία (collaborative leadership)**

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας βασίζεται στην δημιουργία σχέσεων, συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους και δημιουργεί ένα κλίμα ομαδικότητας. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το συνεργατικό στιλ ηγεσίας είναι ανοιχτός στο μοίρασμα ιδεών και συναισθημάτων, δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό στον οργανισμό και δίνει έμφαση όχι στα καθήκοντα και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά στα συναισθήματα των υπαλλήλων. Ο ηγέτης που εφαρμόζει το συνεργατικό στιλ αποφασίζει μαζί με τα μέλη της ομάδας για την επίλυση των προβλημάτων( Goleman, D. κ.α. 2002). Τα χαρακτηριστικά των ηγετών αυτών είναι (Ιορδάνογλου κ.α., 2016):

- **Ισορροπημένα κίνητρα.** Συνδυασμός των κινήτρων άσκησης επιρροής και πλούτου, με τα κίνητρα δημιουργίας αξίας για την κοινωνία.
- **Μεταβιβάσιμες ικανότητες.** Σημαντικές ικανότητες σε διάφορα πεδία.

- **Νοημοσύνη πλαισίου.** Κατανόηση των στοιχείων και των διαφορών εντός ενός τομέα αλλά και μεταξύ τομέων.
- **Ενοποιημένα δίκτυα.** Ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ τομέων για αξιοποίηση διαφόρων ευκαιριών
- **Προετοιμασμένο μυαλό** σε δύσκολες συνθήκες που απαιτούν προσαρμογή.
- **Διανοητικό νήμα.** Ολιστική εξειδίκευση στο αντικείμενο ενός θέματος, το οποίο είναι σε θέση να κατανοηθεί από τον κάθε τομέα (Ιορδάνογλου κ.α., 2016).

### **Μοιρασμένη ηγεσία (shared leadership)**

Ο Gibb (1954) πρότεινε για πρώτη φορά την ιδέα δύο μορφών ηγεσίας, την μοιρασμένη και την επικεντρωμένη. Επικεντρωμένη ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα μόνο άτομο ασκεί ηγεσία, ενώ μοιρασμένη ηγεσία συμβαίνει όταν δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται τους ρόλους, τις ευθύνες και τις λειτουργίες της ηγεσίας. Ο Gronn (2002) υποστήριξε ότι αυτές οι δύο οι έννοιες της επικεντρωμένης και μοιρασμένης ηγεσίας αποτελούν τελικά σημεία σε ένα συνεχές παρά ως κατηγορίες.

Για την περαιτέρω ανάλυση της έννοιας της μοιρασμένης ηγεσίας χρησιμοποιούνται διάφοροι ορισμοί, όπως του Yukl (1989) "**μια δυναμική διεργασία επιρροής, στην οποία εμπλέκονται όλα τα μέλη της ομάδας ή της οργάνωσης και στοχεύουν να επιτύχουν ομαδικούς ή οργανωσιακούς στόχους**". Ένας ακόμη ορισμός για την μοιρασμένη ηγεσία δίνεται από τους Kozlowski & Klein (2000) δίνοντας έμφαση στην επιρροή και στο σχέδιο ως «Μια αναδυόμενη ομάδα ιδιοκτησίας που προκύπτει από την κατανομή της ηγετικής επιρροής σε πολλά μέλη της ομάδας».

Τέλος, στην μοιρασμένη ηγεσία, η διαδοχή ηγετών μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική σε σχέση με άλλες μορφές ηγεσίας, διότι ήδη συμπεριφέρονται ως ηγέτες σε όλη την διάρκεια της εργασίας τους. Επίσης ένα σπουδαίο πλεονέκτημα της μοιρασμένης ηγεσίας είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν αυτονομία στις κινήσεις τους κάτι το οποίο δημιουργεί κίνητρο για μεγαλύτερη παραμονή στο εργασιακό περιβάλλον (Ιορδάνογλου κ.α., 2016).

### **Οι αφυπνισμένοι ηγέτες (Awakened leaders)**

Η ονομασία «αφυπνισμένος ηγέτης» προέρχεται από τον Βούδα, είναι η απάντηση στο ερώτημα ενός περαστικού αν ήταν Θεός, μάγος, οδηγός ή οτιδήποτε άλλο, στον οποίο ο Βούδας απλά δήλωσε: «είμαι αφυπνισμένος». Οι αφυπνισμένοι ηγέτες, είναι εκείνοι που οδηγούν με την καρδιά και την ψυχή. Είναι οι εταιρικοί, κοινοτικοί και οικογενειακοί ηγέτες, που αρνούνται να βάλουν διαφορετικά «καπέλα» όταν πρόκειται



για την προσωπικότητα τους. Εφαρμόζουν μια ολιστική και αυθεντική προσέγγιση σε κάθε περιβάλλον και διακρίνονται για την ηθική τους, την αγάπη, την συμπόνια, την συγχώρεση, το όραμα, τον σεβασμό, το πάθος, την δέσμευση, την δικαιοσύνη, το θάρρος, την πρωτοβουλία και την βαθιά ακρόαση (Marques, 2010).

Παρά την κρισιμότητα της σημερινής κατάστασης οι αφυπνισμένοι ηγέτες παραμένουν αισιόδοξοι. Έχουν όραμα, είναι θετικοί και ελπίζουν σε ένα καλύτερο αύριο. Δεν σταματούν να παλεύουν για την αλήθεια και την δικαιοσύνη. Είναι αυτοί που έχουν αντιληφθεί ότι η σημερινή εποχή είναι ένα Μάτριξ αλλά το αντιμετωπίζουν με θάρρος και όχι με φόβο και φυγή. Είναι οι ηγέτες που μπορούν να οδηγήσουν τον 21<sup>ο</sup> αιώνα σε υψηλά επίπεδα συνειδητότητας (Marques, 2010).

### **Η ηγεσία που υπηρετεί (Servant Leader)**

Ο Robert Greenleaf στο βιβλίο του Servant Leadership αναφέρεται σ' έναν τρόπο ηγεσίας, που στηρίζεται στο τρόπο ζωής και όχι στο τρόπο δράσης. Η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια πρακτική φιλοσοφία, που απευθύνεται σε ανθρώπους που επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν τους άλλους και έπειτα να ηγούνται. Η Margaret Wheatley σημειώνει ότι το μοτίβο της ηγεσίας που υπηρετεί είναι φυσικό στους ανθρώπους. Ξεκινά ως μια επιθυμία να υπηρετεί κανείς τους άλλους και μετατρέπεται σε μία δέσμευση να γίνει πράξη. Ο σκοπός του Servant Leader είναι να ξυπνήσει αυτό το πνεύμα στον οργανισμό.

Μια ακόμη προτεραιότητα στην ηγεσία που υπηρετεί είναι η διαπίστωση ότι οι άνθρωποι δεν ζουν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλον, όλοι συνδέονται, δείχνοντας σεβασμό στην έννοια «άνθρωπος». Οι άνθρωποι δεν έχουν απλά χρηστική αξία. Ο ηγέτης που υπηρετεί είναι ο ηγέτης που δημιουργεί και μεταδίδει ένα όραμα αγαπώντας βαθιά τον συνάνθρωπο. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια της Margaret Wheatley (Wheatley, 2003) :

**«..ο ηγέτης πρέπει να γίνει από ήρωας οικοδεσπότης. Για να γίνει αυτό χρειάζεται ακλόνητη πίστη στους ανθρώπους. Δεν μπορείς να υπηρετήσεις τους ανθρώπους αν δεν τους έχεις εμπιστοσύνη.... Δεν έχει σημασία ποιες είναι οι επίσημες αξίες του οργανισμού, αλλά αν οι άνθρωποι μπορούν να εκφράσουν τις δικές τους αξίες. Έτσι λοιπόν χρειαζόμαστε πρακτικές που να “ανοίγουν την καρδιά”».**

## **ΜΕΡΟΣ ΙΙ**

### **ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΝ ΝΟΜΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ



### Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Bennis (1999) χαρακτηρίζει την άσκηση ηγεσίας, ως μία κατάσταση μη ρεαλιστική και επικίνδυνη στην σημερινή εποχή. Προσθέτει ότι, οι απαρχαιωμένες, μορφές ηγεσίας θα διαβρώνουν, το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων και δεν θα τους επιτρέψει να επιβιώσουν στα χρόνια που ακολουθούν, τονίζοντας την αναγκαιότητα ανάπτυξης της ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό, έτσι ώστε να αποτελεί οργανωσιακή ικανότητα και χαρακτηριστικό της.

Εγκαταλείπεται λοιπόν, η πεπαλαιωμένη αντίληψη ότι η ανάπτυξη ηγετών προκύπτει μόνο μέσα από ειδικά σχεδιασμένα προγράμματα που εκτελούνται σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς χώρους. Αντίθετα, η ανάπτυξη της ηγεσίας προβάλλεται ως μια συνεχής διαδικασία ευκαιριών, με στόχο να μαθαίνουν τα άτομα από το αντικείμενο εργασίας και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι οποίες συνδέονται με τις στρατηγικές επιλογές του οργανισμού τους (Day, 2001).

Στην Συγκεκριμένη έρευνα μελετάται το θέμα της ανάπτυξης ηγεσίας. Η έρευνα επιχειρεί να αναλύσει και να αναδείξει τους τρεις παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας, τα βασικά στοιχεία των ηγετών του 21<sup>ου</sup> αιώνα και κατά πόσο είναι κοντά στους ηγέτες που υπηρετούν και αφυπνίζουν, αλλά και τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων της Θεσσαλονίκης για την ηγεσία.

#### 2.2 ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΑΥΤΗ Η ΕΡΕΥΝΑ

Σύμφωνα με τον Joan F.Marques, η ηγεσία είναι μια δυναμική και συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία. Με αποτέλεσμα νέοι ορισμοί και στυλ ηγεσίας συνεχώς να εμφανίζονται. Τα σημερινά στυλ ηγεσίας, είτε περιορίζονται σε έναν τύπο ηγέτη, είτε σε έναν τύπο οπαδού, λείπει στις περισσότερες από αυτές τις θεωρίες η πολλαπλή δυνατότητα εφαρμογής. Η πολλαπλή δυνατότητα εφαρμογής δημιουργεί την ανάγκη για ένα μετα-ηγετικό στυλ, που σημαίνει, ένα ηγετικό στυλ που εφαρμόζεται σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων και με ένα ευρύ κοινό (Marques, 2010). Στην παρούσα μελέτη ερευνούνται τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας που υπηρετεί και της ηγεσίας που αφυπνίζει, από την πλευρά της σύγκρισης με τα βασικά στοιχεία των Ελλήνων ηγετών

και γενικότερα. Λόγω της παρούσας κατάστασης της Θεσσαλονίκης προκαλεί περισσότερο ενδιαφέρον να μελετηθεί το θέμα της ηγεσίας, την στιγμή που η πλειονότητα των Θεσσαλονικέων θεωρούν υπεύθυνες της ηγεσίες τους για την κατάσταση τους. Η κακή οικονομική και κοινωνική κατάσταση μπορεί να αποτελέσει και ευκαιρία για την πόλη να αναζητήσει νέες στρατηγικές ανάπτυξης και ανάπτυξης ηγεσίας, όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και των ανθρώπων της.

Επιπρόσθετα, Το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη ηγεσίας, από την πλευρά των ερευνητών, αυξάνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, όπως αποδεικνύεται από το πλήθος σχετικών ερευνών (The Conference Board, 1999) και δημοσιεύσεων, καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων των Πανεπιστημίων, καθώς και τα προγράμματα ανάπτυξης ηγετών που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται από επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη ηγεσίας κρίνεται αναγκαία και επιτακτική, καθώς θεωρείται παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Tichy, 1997; Day, 2001), παράγοντας κερδοφορίας (Cacioppe, 1998) και στρατηγικής αλλαγής (Cacioppe, 1998).

Εν κατακλείδι, η τρέχουσα έρευνα συμβάλλει στην κατανόηση της ηγεσίας με δυο τρόπους. Πρώτον, περιλαμβάνονται πολυάριθμες διαφορετικές αντιλήψεις για τις ηγετικές ικανότητες, την στιγμή που υπάρχει συγκριτικά μικρή εμπειρική έρευνα. Δεύτερον εξετάζεται η αλληλεπίδραση των ικανοτήτων με τους άλλου παράγοντες.

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει δυο μέρη, το πρώτο είναι η θεωρητική προσέγγιση της εξίσωσης ανάπτυξης της ηγεσίας και περιγράφει σε θεωρητικό επίπεδο την ανάπτυξη ηγετών. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, περιλαμβάνει τρία κεφάλαια που αφορούν ερευνητικό κομμάτι. Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετούνται οι παράγοντες ανάπτυξης της ηγεσίας, στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας, στο τέταρτο κεφάλαιο είναι τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ ακολουθούν τα συμπεράσματα, η βιβλιογραφία και το παράρτημα.

Η εν λόγω έρευνα πιστεύουμε ότι προσθέτει γνώση στην ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων της Θεσσαλονίκης στο κομμάτι της ηγεσίας στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες ανάπτυξης της ηγεσίας σε μια επιχείρηση αλλά και στην κοινωνία γενικότερα.

### 2.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Ο Joan F. Marques το 2009, διενέργησε ποιοτική έρευνα με την φαινομενολογική μέθοδο για να μελετήσει την **ηγεσία που αφυπνίζει**. Οι έντεκα συμμετέχοντες της έρευνας, επιλέχθηκαν με βάση την επιτυχία τους ως ηγέτες στις Ηνωμένες Πολιτείες

και την Ασία, τόσο εντός όσο και εκτός των οργανώσεών τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το όνομα της έρευνας είναι «Ο αφυπνισμένος ηγέτης». Οι αφυπνισμένοι ηγέτες, όπως συμφώνησαν οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα, διακρίνονται για την ηθική τους, την αγάπη, την συμπόνια, την συγχώρεση, το όραμα, τον σεβασμό, το πάθος, την δέσμευση, την δικαιοσύνη, το θάρρος, την πρωτοβουλία και την βαθιά ακρόαση (Marques, 2010).

Ένα δεύτερο στυλ ηγεσίας, **η ηγεσία που υπηρετεί**, έχει μελετηθεί από τους Dirk van Dierendonck και Inge Nuijten το 2010. Η ηγεσία που υπηρετεί είναι μια πρακτική φιλοσοφία, που απευθύνεται σε ανθρώπους που επιλέγουν πρώτα να υπηρετούν και κατόπιν να ηγούνται. Η ηγεσία είναι γι αυτούς ένας τρόπος επέκτασης της υπηρεσίας τους προς άτομα ή οργανισμούς. Χαρακτηρίζεται ως μια πιο ηθική και ανθρωποκεντρική θεωρία της ηγεσίας. Ο Dirk van Dierendonck και Inge Nuijten ολοκλήρωσαν δύο ποιοτικές και οχτώ ποσοτικές έρευνες, με 1571 συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες στις ποιοτικές συνεντεύξεις ήταν διευθυντές οι οποίοι, σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες του Ευρωπαϊκού Κέντρου Ελέγχου Υπαλλήλων Greenleaf, έδειξαν παραδειγματική ηγεσία του υπηρέτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι βασικά στοιχεία ενός ηγέτη- υπηρέτη είναι η ενδυνάμωση, η αυτοπεποίθηση, η Λογοδοσία, η ταπεινότητα, η Αυθεντικότητα, το θάρρος, η ενσυναίσθηση, και η διαχείριση. Η τελευταία δε διακρίνεται στην κοινωνική ευθύνη, στην αφοσίωση και στην ομαδική εργασία (Dierendonck et al, 2011).

Όσον αφορά την ανάπτυξη ηγεσίας, ο Δημήτριος Μπουραντάς αναφέρει ότι η ηγεσία είναι αποτέλεσμα τριών παραγόντων, των ικανοτήτων για άσκηση ηγεσίας, των ευκαιριών για άσκηση ηγεσίας και των διαθέσεων για άσκηση ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002).

Όσον αφορά τις **ευκαιρίες για άσκηση ηγεσίας**, τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί είναι οι 360<sup>ο</sup> αξιολόγηση, καθοδήγηση και υποστήριξη, συμβουλευτική, εκπαίδευση μέσα σε αίθουσα, προγράμματα βιωματικής εκπαίδευσης εταιρικές μελέτες περιπτώσεων, επιχειρησιακά παίγνια και παρουσιάσεις σε τρέχοντα θέματα της εταιρίας (Keys, 1994; James, 1994; Cacioppe, 1998; Day, 2001).

Οι Troy V. Mumford, Michael A. Campion και Frederick P. Morgeson, το 2007 ερευνήσαν **τις ηγετικές ικανότητες** σε δείγμα 1023 στελεχών σε διεθνή πρακτορεία της κυβέρνησης των Η.Π.Α. Το δείγμα απασχολούνταν σε πέντε διαφορετικές ειδικότητες σταδιοδρομίας, σε 156 χώρες συμπεριλαμβανομένης τις Ηνωμένες Πολιτείες. Η έρευνα χρησιμοποίησε ένα **strataplex**, δηλαδή οι ηγετικές ικανότητες

ήταν στρωματοποιημένες **"stratify"** και χωρισμένες σε έναν καθορισμένο αριθμό **"plex"**.

Προηγούμενες έρευνες για τις ικανότητες-δεξιότητες της ηγεσίας (Connelly et al., 2000, Kanungo & Misra, 1992, Katz & Kahn, 1978. Lau, Newman & Broedling, 1980. Mahoney, Jerdee & Carroll, 1965. Mintzberg, 1973; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000; Zaccaro, 2001) δηλώνουν ότι μπορούν να κατανοηθούν μέσα από τέσσερις κατηγορίες: **(1) Γνωστικές ικανότητες, (2) Διαπροσωπικές ικανότητες, (3) Επιχειρηματικές ικανότητες και (4) Στρατηγικές ικανότητες**. Στις γνωστικές ικανότητες περιλαμβάνεται η γραπτή και προφορική επικοινωνία, η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η προσαρμοστικότητα, η ενεργητική ακρόαση, οι γνώσεις, η συλλογή πληροφοριών και η διάδοσή τους, η συστηματική σκέψη, η συνεχής μάθηση, η κατανόηση σύνθετων πληροφοριών και η κριτική σκέψη. Στις διαπροσωπικές ικανότητες περιλαμβάνεται η επιρροή, η ενσυναίσθηση, η ομαδική συνεργασία, η κοινωνική κρίση, η κοινωνική αντίληψη, η διαπραγμάτευση, η πειθώ, και η διαχείριση συγκρούσεων. Στις επιχειρηματικές ικανότητες περιλαμβάνεται η παρακίνηση, η ανάπτυξη ατόμων, ο συντονισμός, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση υλικών πόρων, η τεχνογνωσία, η εμπειρία, η κοινωνική κρίση. Τελευταία, οι στρατηγικές ικανότητες περιλαμβάνουν την δημιουργία και μετάδοση οράματος, την αντίληψη, την εικόνα, την καθοδήγηση συνεργατών, την αναγνώριση των προβλημάτων, την λήψη των αποφάσεων, την επίλυση των προβλημάτων και τις σχέσεις μεταξύ των προβλημάτων και των ευκαιριών.

Οι Troy V. Mumford, Michael A. Campion και Frederick P. Morgeson, χρησιμοποιώντας τις παραπάνω τέσσερις κατηγορίες κατέληξαν σε πολλά συμπεράσματα από τα πιο βασικά είναι ότι οι ηγετικές ικανότητες μπορούν θεωρητικά και εμπειρικά να ομαδοποιηθούν σε ένα Τετραθέσιο συγκρότημα: Γνωστικό, Διαπροσωπικό, Επιχειρηματικό και Στρατηγικό. Επιπλέον οι θέσεις εργασίας σε υψηλότερα επίπεδα στον οργανισμό έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από ηγετικές ικανότητες και οι γνωστικές κυρίως αλλά και οι διαπροσωπικές ηγετικές ικανότητες θεωρήθηκαν από το δείγμα πιο σημαντικές.

Μια άλλη έρευνα του πανεπιστημίου **DUKE** το 2009, έδειξε ότι οι έξι πιο σημαντικές ικανότητες ηγεσίας είναι, η **αξιοπιστία**, η προώθηση ενός ηθικού περιβάλλοντος, η αυθεντικότητα, η Κατανόηση και η ερμηνεία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η

ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις σχέσεις με άλλους υπαλλήλους, η αισιοδοξία και ο ενθουσιασμός για τους οργανωτικούς στόχους (Duke, 2009).

Εν κατακλείδι, το 2016 δημοσιεύτηκε η έρευνα του καινοτόμου, εκπαιδευτικού προγράμματος ηγεσίας για νέους ηγέτες, που αναπτύχθηκε στη διάρκεια του ευρωπαϊκού προγράμματος **young Business Leader**, στο βιβλίο «Ηγέτες του Μέλλοντος» της Ιορδάνογλου Δήμητρας. Στην έρευνα συμμετείχε η Ελλάδα, η Κύπρος, η Γερμανία, η Λετονία, η Λιθουανία και η Βουλγαρία. Η ελληνική ομάδα ήταν υπεύθυνη για την δημιουργία ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων. Οι ηγετικές ικανότητες της έρευνας κατηγοριοποιήθηκαν σε **ηγετικές ικανότητες αυτοδιαχείρισης, επιχειρηματικές ηγετικές ικανότητες και ηγετικές ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων**. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι δέκα κρίσιμες ικανότητες που προέκυψαν είναι η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η αξιοπιστία, η στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός, η αναλυτική λήψη αποφάσεων, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η διαπροσωπική επικοινωνία, η ομαδική συνεργασία, η παρακίνηση συνεργατών και το δίκτυο συνεργασιών ( Ιορδάνογλου, κ.α., 2016).

Ο τρίτος παράγοντας της εξίσωσης ανάπτυξης του ηγέτη, σύμφωνα με τους ειδικούς, είναι η **διάθεση για άσκηση ηγεσίας**, η οποία σχετίζεται με την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και την ανάγκη για δύναμη. Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση ρισκάρουν και αναπτύσσουν μη συμβατικές συμπεριφορές, επειδή δεν ενδιαφέρονται να προσαρμοστούν στις προσδοκίες των άλλων. Η ανάγκη για δύναμη σχετίζεται με την επιρροή (Μπουραντάς, 2002). Πολλοί ερευνητές θεωρούν την αυτοεκτίμηση μηχανισμό άμυνας και κίνητρο για δράση. Η αυτοεκτίμηση είναι πηγή δύναμης που ωθεί την δράση των ανθρώπων, τους εμπνέει, ώστε να αντιμετωπίζουν στις δύσκολες καταστάσεις, και να μην απελπίζονται. Η αυτοεκτίμηση προηγείται των δράσεων και δεν είναι αποτέλεσμα αλλά παράγει αποτέλεσμα (Berdnar et al., 1989, Mecca et al., 1989).

Οι Bogdan Wojciszke και Anna Struzynska-Kujalowicz, το 2007 πραγματοποίησαν ποσοτική και ποιοτική έρευνα σε δυο φάσεις, για τη επιρροή της εξουσίας στην αυτοεκτίμηση. Η αυτοεκτίμηση αυξήθηκε ως αποτέλεσμα της αυξημένης εξουσίας ενώ η μειωμένη η ισχύς οδήγησε σε μείωση της επιρροής και της αυτοεκτίμησης. Ένα άλλο αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι η αυτοεκτίμηση μπορεί να ανοίξει το δρόμο προς την εξουσία. Για να αποκτήσει κανείς δύναμη πρέπει να πιστεύει στις ικανότητες του. Η υψηλή αυτοεκτίμηση αποτελεί προϋπόθεση τέτοιων πεποιθήσεων για την

ανάληψη ηγετικού ρόλου. Η σχέση μεταξύ εξουσίας και αυτοεκτίμησης αρχικά υποβλήθηκε από τον Kirpnis (1972, 1976), ο οποίος υποστήριξε ότι οι κάτοχοι δύναμης, είναι ικανοί να επηρεάσουν τους άλλους, γεγονός που τους οδηγεί να πιστεύουν ότι μπορούν να ηγηθούν.

**Το παλιό ερώτημα κατά πόσο ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται**, αποτελεί και νέο. Η παγκόσμια έρευνα του κέντρου δημιουργικής ηγεσίας (CCL) των William Gentry και Sarah Stawiski το 2011, επιβεβαιώνει τις περισσότερες έρευνες ότι ο ηγέτης γίνεται με ποσοστό 52,4%, γεννιέται με ποσοστό 19,1% και το 28,5% ότι και γεννιέται και γίνεται. Παρ' όλα αυτά, στην συγκεκριμένη παγκόσμια έρευνα με δείγμα 361 άτομα, τους ζητήθηκε να επιλέξουν μεταξύ τεσσάρων φωτογραφιών που εκφράζουν μια καλή ηγεσία και να δώσουν και πέντε επίθετα, έτσι ώστε να περιγράψουν την εικόνα που επέλεξαν. Η εικόνα της ηγεσίας που επέλεξαν πιο συχνά και οι Borns και Mades ήταν η ίδια, ο μαέστρος, κάποιος που στέκεται μπροστά, κατευθύνει και συντονίζει το έργο της ορχήστρας. Οι Richard D. Arvey, Maria Rotundo, Wendy Johnson, Zhen Zhang και Matt McGue το 2006 σε μια έρευνα με συνολικά 426 άτομα (119 ζεύγη πανομοιότυπων δίδυμων και 94 ζεύγη αδερφών διδύμων), εξετάσθηκε ο ρόλος των **γενετικών επιρροών** (κληρονομικότητα) και διαφορετικές μεταβλητές της προσωπικότητας στην πρόβλεψη ηγετικού ρόλου, και εκτιμήθηκε ότι το 30% της διακύμανσης της μεταβλητής των γενετικών παραγόντων επηρεάζει την λήψη ηγετικού ρόλου. Μια άλλη σημαντική έρευνα είναι των Ellen Van Velsor και Joel Wright, με δείγμα 462 ατόμων, εκτίμησαν ότι η **ανάπτυξη των ηγετών** στην σημερινή εποχή είναι αναγκαία, η εκπαίδευση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας και το 95% του δείγματος, απάντησε ότι η ανάπτυξη ηγετών θα πρέπει να ξεκινά πριν τα 21 έτη.

Εν κατακλείδι, η Ιστορία μαρτυρεί ότι υπήρξαν μεγάλοι ηγέτες και καθιερώθηκαν στην ιστορία γιατί ήταν πρόθυμοι να θυσιάσουν και πολλοί θυσιάστηκαν. Η προσωπική θυσία είναι ανώτερη από κάθε θεωρία, και έλκει οπαδούς. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο ανατράπηκαν πολλές απόψεις και θεωρίες περί ηγεσίας. Τα γεγονότα του πολέμου ανέτρεψαν πολλές προηγούμενες θεωρίες, μετακίνησαν το ενδιαφέρον και πολλές έρευνες περιορίστηκαν στον παιδαγωγικό τομέα (Κυριακίδης, 2001).

Το θέμα της ηγεσίας σήμερα είναι επίκαιρο, διότι αμφισβητούνται τα πάντα. Πάντοτε υπήρχαν κοινωνικές αλλαγές και ιδεολογικά ρεύματα, σήμερα όμως η μία μεταβολή ακολουθεί την άλλη, με μεγάλη ταχύτητα, πράγμα που σημαίνει ότι η αλλαγή στα



θέματα ηγεσίας αποτελεί μεγάλη ανάγκη. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του Σωκράτη:

**«Για να αποκτήσει κάποιος το χάρισμα της ηγεσίας απαιτείται όχι μόνον εκπαίδευση και κατάλληλη προδιάθεση αλλά και να εμπνέεται αυτός από το Θεό. Γι' αυτό το να κυβερνά κανείς ανθρώπους με τη θέληση τους δεν είναι ανθρώπινο έργο αλλά θεϊκό»** (Ξενοφώντας Οικονομικός XXI 11-12).

## 2.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- Πως παράγεται η ηγεσία;
- Σε τι διαφοροποιούνται οι ηγέτες του 21<sup>ου</sup> αιώνα σε σχέση με τους αφυπνισμένους ηγέτες και τους ηγέτες που υπηρετούν;
- Πως κατανοούν οι θεσσαλονικείς το θέμα της ηγεσίας ;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ



### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε στην Θεσσαλονίκη, αποτελεί μια ποσοτική μελέτη που στοχεύει να διερευνήσει την ανάπτυξη της ηγεσίας.

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με την χρήση ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν άμεσα, οι ερωτώμενοι εκφράστηκαν ελεύθερα, ο τρόπος ανάλυσης του υλικού ήταν τυποποιημένος, και η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων ήταν εύκολη. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν σε 3 άξονες, ο πρώτος αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, ο δεύτερος ερωτήσεις των παραγόντων ανάπτυξης της ηγεσίας, και ο τρίτος άξονας τις αντιλήψεις των ατόμων για την ηγεσία και τους ηγέτες του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

#### 3.2 ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 110 δημοσίους υπαλλήλους της Θεσσαλονίκης, ηλικίας άνω των 18 ετών, οι άνδρες κατανέμονταν συχνότερα στα δύο άκρα (18-25 και 56-65 έτη) έναντι των γυναικών, όπως κατέδειξε η δοκιμασία  $\chi^2(4) = 11,793$   $p=0,019$ .

*Διαδικασία:* Άμεση συμπλήρωση των Ερωτηματολογίων, η ανταπόκριση ήταν στο 100% και έλαβε χώρα η διαδικασία τον Νοέμβριο του 2017.

#### Βασικά Κριτήρια Επιλογής του δείγματος:

- Το δείγμα είναι δημόσιοι υπάλληλοι σε φορείς της Θεσσαλονίκης.
- Στο δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνονται οχτώ άτομα πρακτικής άσκησης και εργαζόμενοι με προγράμματα ΕΣΠΑ.

#### 3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, στο τμήμα Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Προτού διανεμηθεί το τελικό ερωτηματολόγιο, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας στο 10% του δείγματος δηλαδή σε 11 υποκείμενα ( βλ. Παράρτημα).

Διότι η φόρμα για την μελέτη των ερευνητικών ερωτημάτων δεν υπήρχε, αλλά δημιουργήθηκε για την κάλυψη των αναγκών της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα Δημογραφικά στοιχεία και από δυο άξονες ερωτήσεων σχετικά με τις ικανότητες, τις ευκαιρίες, τις διαθέσεις για άσκηση ηγεσίας αλλά και ανοιχτές ερωτήσεις που αφορούν την ανάπτυξη ηγετών. Τα δημογραφικά στοιχεία περιλαμβάνουν οχτώ ερωτήσεις, που μελετούν το φύλο, την ηλικία, την καταγωγή, την διαμονή, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το ετήσιο εισόδημα αλλά και αν κατέχει το δείγμα κάποια θέση ευθύνης στην δημόσια επιχείρηση. Όσον αφορά τις ικανότητες έγινε διαχωρισμός σε πέντε κατηγορίες ικανοτήτων στις γνωστικές, στις αυτοδιαχείρισης, στις διαχείρισης ανθρώπων, στις επιχειρηματικές και στις στρατηγικές. Σύμφωνα με τον Kotter (1988) ο παράγοντας διάθεσης άσκησης εξουσίας μελετάται από δυο ερωτήσεις διχοτομικές και οι ευκαιρίες μέσα από τέσσερις ευκαιρίες για άσκηση εξουσίας.

Τέλος, στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις που διερευνούν τις όποιες αποκλίσεις της Ελληνικής πραγματικότητας από τις διάφορες θεωρίες και έρευνες για την ανάπτυξη ηγεσίας, αλλά και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

#### Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Η εξέταση της αξιοπιστίας χορήγησης του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα με τη χορήγηση του σε 11 υποκείμενα, σε δύο περιπτώσεις οι οποίες απείχαν χρονικά μεταξύ τους 15 ημέρες.

Αξιολογήθηκε η επαναληψιμότητα των απαντήσεων στις ερωτήσεις, ενώ ενδεικτικά υπολογίστηκε και ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας **Cronbach's alpha** στις περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις ομαδοποιούνταν σε κλίμακες και υποκλίμακες, ώστε να υπάρχει ένδειξη της εσωτερικής συνέπειας.

Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο σετ απαντήσεων αποδίδει το βαθμό της αξιοπιστίας ως προς την επαναληψιμότητα. Οι συσχετίσεις οφείλουν να είναι στατιστικά σημαντικές ενώ ο βαθμός συσχέτισης (ιδανικά) για κλίμακες προσωπικότητας  $>0,5$  ενώ για κλίμακες στάσεων/απόψεων  $>0,7$ . Μη στατιστικά σημαντικές τιμές, ή τιμές στατιστικά σημαντικές μεν όμως χαμηλότερες από τις τιμές στόχους υποδεικνύουν ότι οι ερωτήσεις δεν γίνονται αρκετά αντιληπτές από τον πληθυσμό-στόχο ή οι απόψεις τους ως προς την απάντηση είναι ρευστές. Κατά συνέπεια θα έχει νόημα η απαλοιφή τους από την έρευνα. Στη περίπτωση όπου οι ερωτήσεις έχουν κατηγορικές απαντήσεις τότε αξιολογείται αντίστοιχα το % του

βαθμού συμφωνίας μεταξύ των απαντήσεων στις δύο χορηγήσεις και η δοκιμασία **Cramer's V** ως προς το ερώτημα του αν οι απαντήσεις συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους, με μέγιστη τιμή τη μονάδα. Απαντήσεις με ελεύθερη συμπλήρωση αποτελεσμάτων μπορούν να αξιολογηθούν μόνο ως προς το % βαθμού συμφωνίας μεταξύ των χορηγήσεων. Οι βέλτιστες τιμές σε όλες τις περιπτώσεις θεωρείται ότι είναι  $>0,7$  ή 70%.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha αποδίδει το βαθμό της εσωτερικής συνοχής μίας κλίμακας βάσει την αναλογίας της μεταβλητότητας η οποία είναι κοινή μεταξύ των επιμέρους ερωτήσεων. Τιμές  $>0,8$  απαντώνται σε κλίμακες με υψηλή εσωτερική συνοχή μεταξύ των επιμέρους ερωτήσεων, δηλαδή οι επιμέρους ερωτήσεις περιστρέφονται γύρω από μία κοινή θεματική. Χαμηλές τιμές απαντώνται σε κλίμακες όπου οι ερωτήσεις εκτείνονται σε διαφορετικές θεματικές και δεν έχουν ιδιαίτερη συνάφεια. Η μέγιστη τιμή είναι η μονάδα, όμως πολύ υψηλές τιμές ( $>0,95$ ) ενδεχομένως να καταδεικνύουν ότι ορισμένες ερωτήσεις μπορούν να απαλειφθούν από την κλίμακα καθώς δεν αναδεικνύουν διαφορετικές πλευρές της θεματικής που διερευνείται. Κατά περίπτωση μπορεί να γίνουν αποδεκτές τιμές μεταξύ 0,7 και 0,8 εφόσον η θεματική είναι νέα και υπό διερεύνηση.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αρχικά ως προς τις μεμονωμένες ερωτήσεις και κατόπιν ως προς τις ερωτήσεις οι οποίες σχηματίζουν κλίμακες με συγκεκριμένη θεματική ενότητα βρίσκονται στο παράρτημα.

### **Συμπεράσματα**

Όλες οι μεμονωμένες ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ανοικτών ερωτήσεων, είχαν πολύ **υψηλό επίπεδο επαναληψιμότητας**.

Όσο αφορά τις ερωτήσεις των υποκλιμάκων που συντέθηκαν για τις ανάγκες της εργασίας, δεν σημείωσαν ικανοποιητικό επίπεδο επαναληψιμότητας οι ακόλουθες: η ερώτηση 1 στην υποκλίμακα 'Ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων', η ερώτηση 1 στην υποκλίμακα 'Ικανότητες αυτοδιαχείρισης', η ερώτηση 7 στην υποκλίμακα 'Επιχειρηματικές ικανότητες', η ερώτηση 6 στην υποκλίμακα 'Στρατηγικές ικανότητες' και οι ερωτήσεις 3 και 5 στην υποκλίμακα ερωτήσεων που αφορούν τις ευκαιρίες ανάπτυξης ηγεσίας. Για τους λόγους αυτούς αφαιρέθηκαν η ερώτηση 6 στην υποκλίμακα 'Στρατηγικές ικανότητες' και οι ερωτήσεις 3 και 5 στην υποκλίμακα ερωτήσεων που αφορούν τις ευκαιρίες ανάπτυξης ηγεσίας. Οι υπόλοιπες παρέμειναν διότι είναι από τις πιο σημαντικές ικανότητες του Ηγέτη.

**Επίσης, οι υποκλίμακες είχαν και στις δυο χορηγήσεις αποδεκτούς έως πολύ υψηλούς δείκτες εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha.**

### **3.4 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ**

- Περιορισμένη χρονική διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.
- Ευαίσθητο περιεχόμενο των ερωτήσεων (Οι ερωτώμενοι ήταν απογοητευμένοι από εκπροσώπους της πολιτικής και επιχειρηματικής ηγεσίας).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ



### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

#### 4.1. Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης.

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα IBM Τιμή al Package for Social Sciences (SPSS) 20 για Windows (Nie, Hull, & Bent, 2011) .Οι μέθοδοι που εφαρμόστηκαν ανάλογα με την επιδιωκόμενη σύγκριση ήταν οι παρακάτω:

##### Περιγραφική στατιστική

Για κάθε συνεχή μεταβλητή που εξετάστηκε υπολογίστηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος τα συνήθη στατιστικά μέτρα, δηλαδή ο μέσος όρος (Μέσος όρος), το τυπικό λάθος του μέσου όρου (SE), η τυπική απόκλιση (TA) .

##### Δοκιμασία $\chi^2$ (chi-square)

Με αυτήν ελέγχουμε αν οι συχνότητες που υπολογίζονται στο δείγμα (ο πίνακας συχνοτήτων) μοιάζει με το θεωρητικό πίνακα συχνοτήτων που θα προέκυπτε αν μία ονομαστική μεταβλητή έχει την ίδια κατανομή σε δύο πληθυσμούς

##### One-way ANOVA

Η μονόδρομη Ανάλυση Διακύμανσης (One-way Analysis of Variance ANOVA) χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί αν τρεις ή περισσότερες ομάδες για μία μεταβλητή που παρατηρούμε διαφέρουν σημαντικά κατά μέσο όρο.

Η μέθοδος διενεργεί έλεγχο για τη μηδενική υπόθεση ότι οι μέσες τιμές της μεταβλητής στις ομάδες είναι ίδιες. Αν η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται (δηλαδή βρεθεί να υπάρχουν διαφορές τουλάχιστον μεταξύ δύο ομάδων) σχηματίζουμε διαστήματα εμπιστοσύνης (follow-up or multiple comparisons) για τις διαφορές των μέσων τιμών, δηλαδή για όλους τους συνδυασμούς ζευγαριών των ομάδων. Για αυτά τα διαστήματα αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Tukey. Η μέθοδος αυτή δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα και σε περιπτώσεις μεταβλητών οι οποίες δεν κατανομούνται κατά την κανονική κατανομή εφόσον πληρείται το κριτήριο της ομογενούς διακύμανσης των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής μεταξύ των εξεταζόμενων ομάδων, όπως αυτό πιστοποιείται με τη δοκιμασία του Levene (Morgan, 2004). Στην συγκεκριμένη έρευνα η μέθοδος χρησιμοποιήθηκε ούτως ώστε να διερευνηθεί η διακύμανση των μεταβλητών που

αφορούσαν παράγοντες ηγεσίας μεταξύ των ατόμων που επέλεξαν διαφορετικό πρότυπο ηγέτη βάση εικόνας.

#### Εξέταση εσωτερικής αξιοπιστίας ερευνητικού εργαλείου

Η εξέταση εσωτερικής αξιοπιστίας των χρησιμοποιημένων ερευνητικών εργαλείων διενεργήθηκε με τον υπολογισμό του συντελεστή alpha του Cronbach. Ο συντελεστής αυτός βασίζεται στη μέση συσχέτιση κάθε ερωτήσεως σε μία κλίμακα με κάθε άλλη ερώτηση και τυπικά εξειδικεύεται ανά παράγοντα της κλίμακας. Τυπικά χρησιμοποιείται η κανονική τιμή εκτός και αν τα ερωτήματα διαφέρουν σημαντικά ως προς τη φύση τους οπότε και χρησιμοποιούμε τη τυποποιημένη τιμή. Οι βέλτιστες τιμές είναι αυτές άνω του 0,70 εφόσον υπάρχουν 5+ ερωτήματα, αν και πολύ υψηλές τιμές (άνω του 0,90) συνήθως καταδεικνύουν ότι οι ερωτήσεις ομοιάζουν στο βαθμό πλεονασμού. Στην έρευνα όλες οι υποκλίμακες σημείωσαν τιμές alpha που υποδηλώνουν υψηλό βαθμό εσωτερικής αξιοπιστίας. Αναλυτικά:

Στην κατηγορία ερωτήσεων που αφορούν τους παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας υπήρχαν 5 υποκλίμακες.

A. Υποκλίμακα 'Γνωστικές ικανότητες'. Η τιμή alpha ήταν ίση με 0,865

B. Υποκλίμακα 'Ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων'. Η τιμή alpha ήταν ίση με 0,85

Γ. Υποκλίμακα 'Ικανότητες αυτοδιαχείρισης'. Η τιμή alpha ήταν ίση με 0,858

Δ. Υποκλίμακα 'Επιχειρηματικές ικανότητες'. Η τιμή alpha ήταν ίση με 0,866

E. Υποκλίμακα 'Στρατηγικές ικανότητες'. Η τιμή alpha ήταν ίση με 0,837

Στην κατηγορία ερωτήσεων που αφορούν τις ευκαιρίες ανάπτυξης ηγεσίας η τιμή alpha ήταν ίση με 0,846. Τέλος στην κατηγορία ερωτήσεων που αφορούν τους σημερινούς ηγέτες του 21<sup>ου</sup> αιώνα η τιμή alpha ήταν ίση με 0,941. **Συμπερασματικά, όλες οι υποκλίμακες της έρευνας είχαν ικανοποιητική εσωτερική αξιοπιστία.**

## **4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

### **4.2.1. ΕΞΕΤΑΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ**

Συνολικά στην έρευνα μετείχαν 110 συνολικά εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, 56 γυναίκες που αντιστοιχούν σε ποσοστό 50,9% και 54 άνδρες με ποσοστό 49,1%. Η ηλικιακή κατανομή του συνόλου και ανά φύλο βρίσκεται στον παρακάτω πίνακα. Υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων με τους άνδρες να

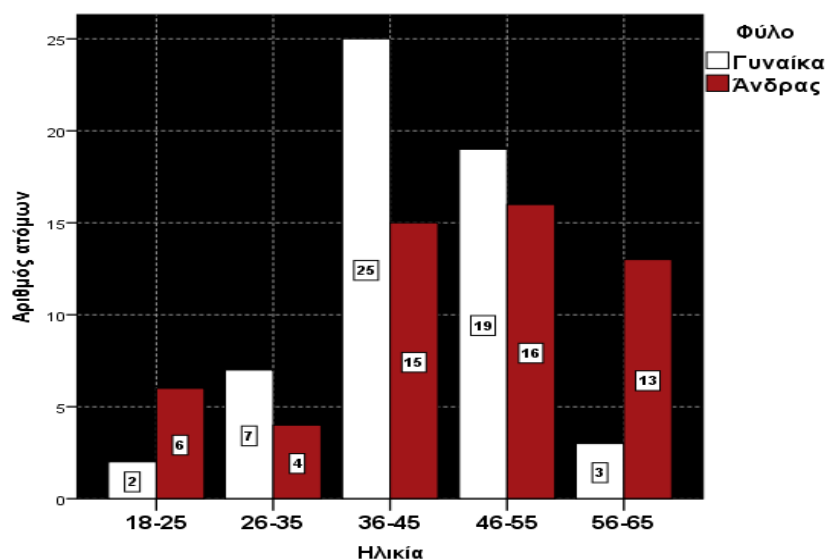
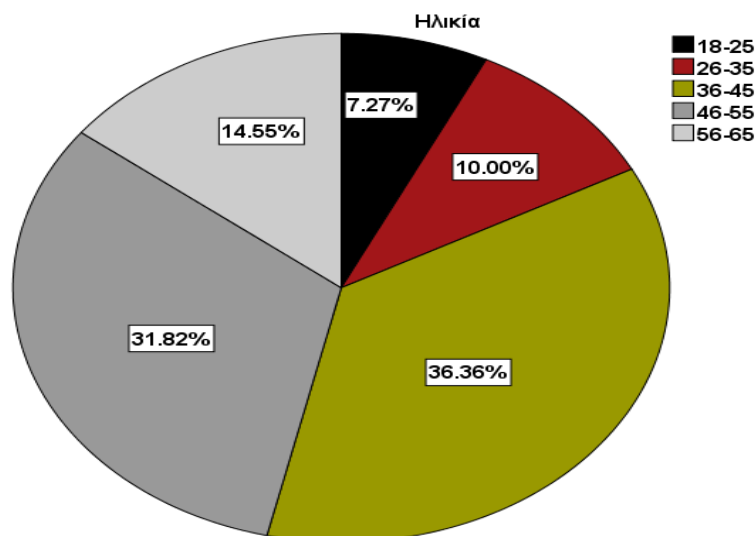
κατανέμονται συχνότερα στα δύο άκρα (18-25 και 56-65 έτη) έναντι των γυναικών, όπως κατέδειξε η δοκιμασία  $\chi^2 (4) = 11,793$   $p=0,019$ .

			Φύλο		Σύνολο
			Γυναίκα	Άνδρας	
<b>Ηλικία</b>	18-25	Αριθμός ατόμων	2	6	8
		% της ηλικίας	25,0%	75,0%	100,0%
		% του φύλου	3,6%	11,1%	7,3%
		% του συνόλου	1,8%	5,5%	7,3%
	26-35	Αριθμός ατόμων	7	4	11
		% της ηλικίας	63,6%	36,4%	100,0%
		% του φύλου	12,5%	7,4%	10,0%
		% του συνόλου	6,4%	3,6%	10,0%
	36-45	Αριθμός ατόμων	25	15	40
		% της ηλικίας	62,5%	37,5%	100,0%
		% του φύλου	44,6%	27,8%	36,4%
		% του συνόλου	22,7%	13,6%	36,4%
	46-55	Αριθμός ατόμων	19	16	35
		% της ηλικίας	54,3%	45,7%	100,0%
		% του φύλου	33,9%	29,6%	31,8%
		% του συνόλου	17,3%	14,5%	31,8%
	56-65	Αριθμός ατόμων	3	13	16
		% της ηλικίας	18,8%	81,2%	100,0%
		% του φύλου	5,4%	24,1%	14,5%
		% του συνόλου	2,7%	11,8%	14,5%

Όσον αφορά την κατηγορία ηλικία, από τους 110 που συμμετείχαν στην έρευνα οι 8 (7,27%) ήταν 18-25 ετών, οι 11 (10,00%) 26-35 ετών, οι 16 (14,55 %) 56-65 ετών, οι 35 (31,82 %) 46-55 ετών και οι 40 (36,36 %) 36-45 ετών.

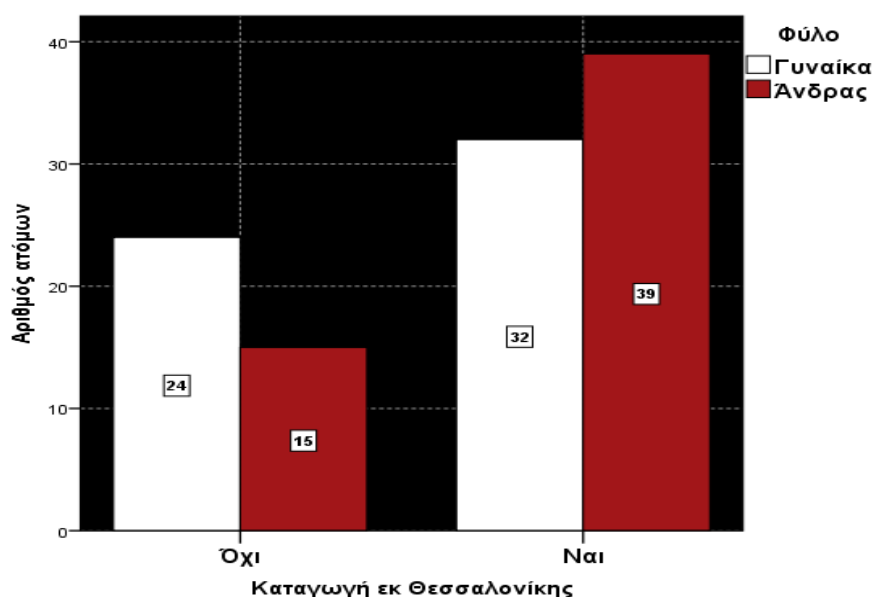


ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



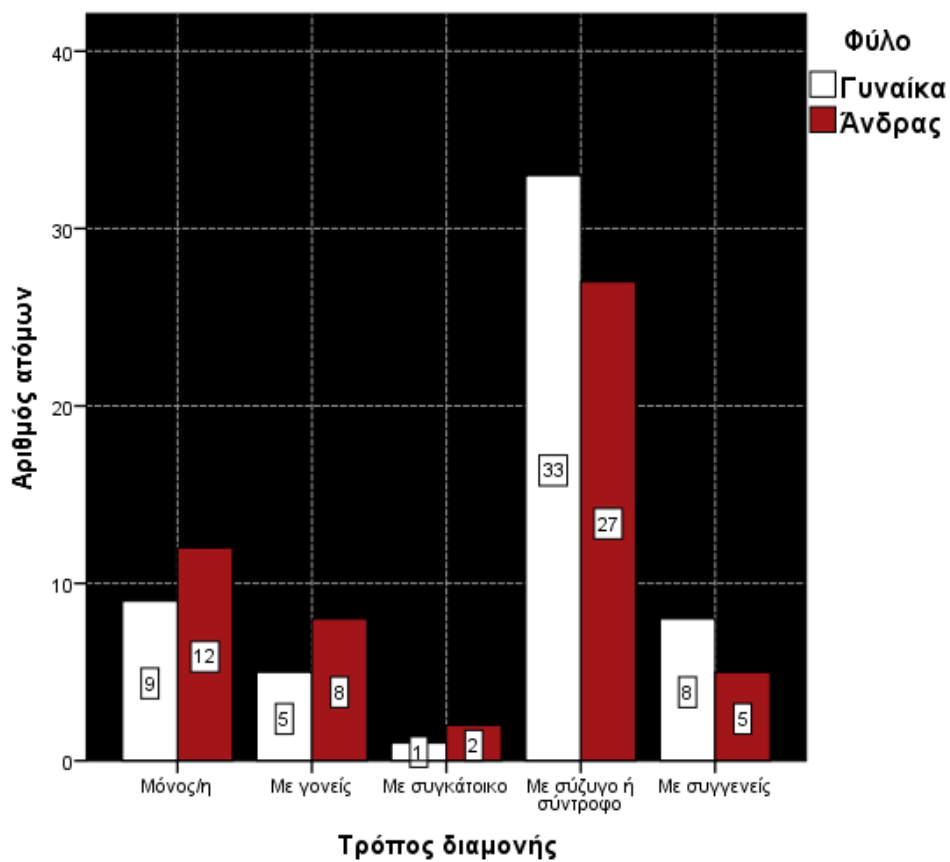
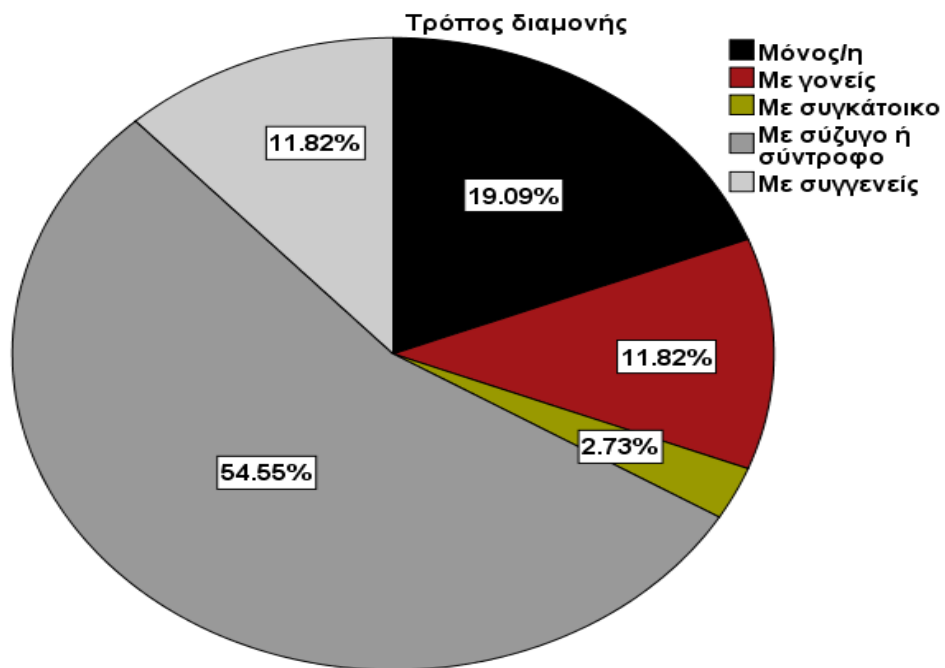
Διερευνήθηκε ο τόπος καταγωγής τους, οι 71 ήταν εκ Θεσσαλονίκης με ποσοστό 64,5% και οι 39 δεν είχαν καταγωγή από Θεσσαλονίκη με ποσοστό 35,5%. Δεν υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα φύλα, ακολουθεί ο σχετικός πίνακας

Καταγωγή		Φύλο		Σύνολο	
		Γυναίκα	Άνδρας		
Εκ Θεσσαλονίκης	Όχι	Αριθμός ατόμων	24	15	39
		% της καταγωγής	61,5%	38,5%	100,0%
		% του φύλου	42,9%	27,8%	35,5%
		% του συνόλου	21,8%	13,6%	35,5%
	Ναι	Αριθμός ατόμων	32	39	71
		% της καταγωγής	45,1%	54,9%	100,0%
		% του φύλου	57,1%	72,2%	64,5%
		% του συνόλου	29,1%	35,5%	64,5%



Όσον αφορά τον τρόπο διαμονής 110 δημοσίων υπαλλήλων, ακολουθεί ανάλογος πίνακας. Πιο συγκεκριμένα οι 3 (2,73%) διέμεναν με συγκάτοικο, οι 13 (11,8%) με γονείς, οι 13 (11,8%) με συγγενείς, οι 21 (19,09%) μόνοι και οι 60 (54,5%) διέμεναν με σύζυγο ή σύντροφο. Συγκριτικά μεταξύ των φύλων δεν υπήρξε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά.

		Φύλο		Σύνολο	
		Γυναίκα	Άνδρας		
<b>Τρόπος διαμονής</b>	Μόνος/η	Αριθμός ατόμων	9	12	21
		% του τρόπου διαμονής	42,9%	57,1%	100,0%
		% του φύλου	16,1%	22,2%	19,1%
		% του συνόλου	8,2%	10,9%	19,1%
	Με γονείς	Αριθμός ατόμων	5	8	13
		% του τρόπου διαμονής	38,5%	61,5%	100,0%
		% του φύλου	8,9%	14,8%	11,8%
		% του συνόλου	4,5%	7,3%	11,8%
	Με συγκάτοικο	Αριθμός ατόμων	1	2	3
		% του τρόπου διαμονής	33,3%	66,7%	100,0%
		% του φύλου	1,8%	3,7%	2,7%
		% του συνόλου	0,9%	1,8%	2,7%
	Με σύζυγο ή σύντροφο	Αριθμός ατόμων	33	27	60
		% του τρόπου διαμονής	55,0%	45,0%	100,0%
		% του φύλου	58,9%	50,0%	54,5%
		% του συνόλου	30,0%	24,5%	54,5%
Με συγγενείς	Αριθμός ατόμων	8	5	13	
	% του τρόπου διαμονής	61,5%	38,5%	100,0%	
	% του φύλου	14,3%	9,3%	11,8%	
	% του συνόλου	7,3%	4,5%	11,8%	

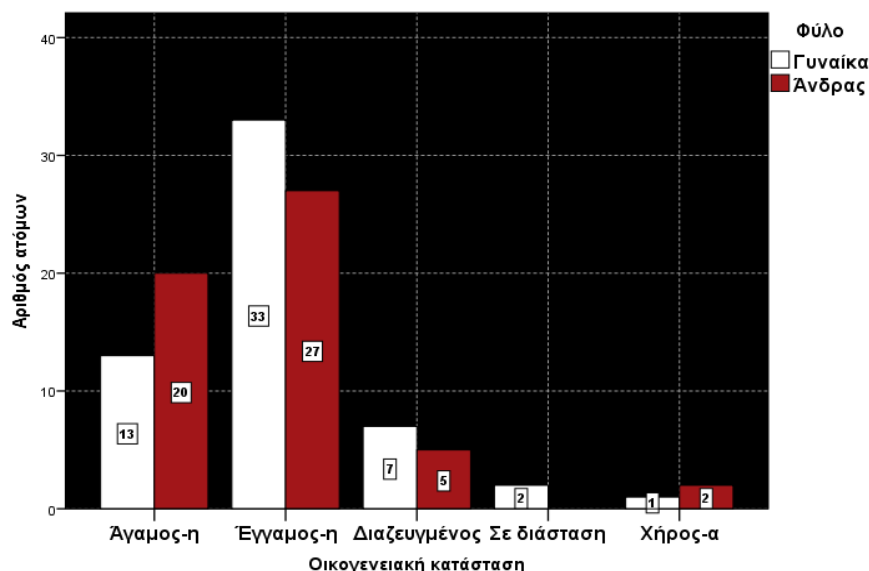
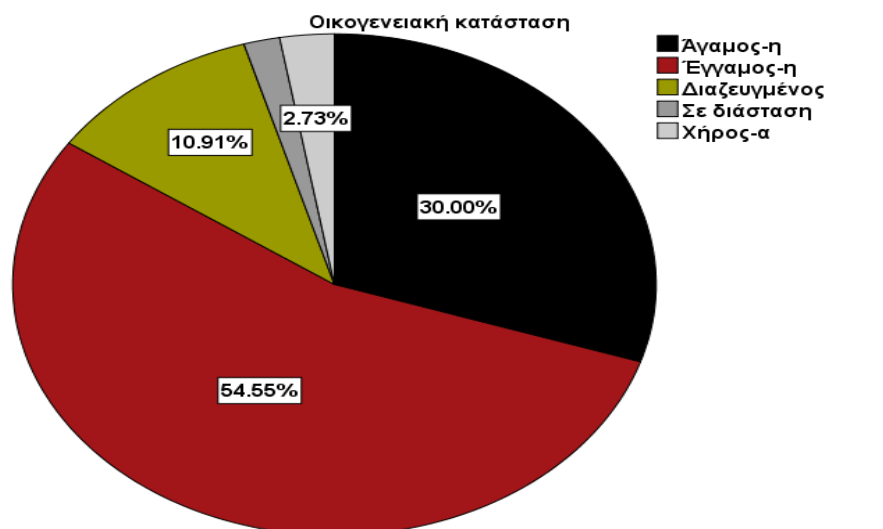


## Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Σύμφωνα με την οικογενειακή τους κατάσταση 110 δημοσίων υπαλλήλων, οι 2 (1,8%) βρίσκονταν σε διάσταση, οι 3 (2,7%) είχαν χηρεύσει, οι 12 (10,9%) ήταν διαζευγμένοι, οι 33 (30,00%) ήταν άγαμοι και οι 60 (54,5%) ήταν έγγαμοι. Συγκριτικά μεταξύ των φύλων δεν υπήρξε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά.

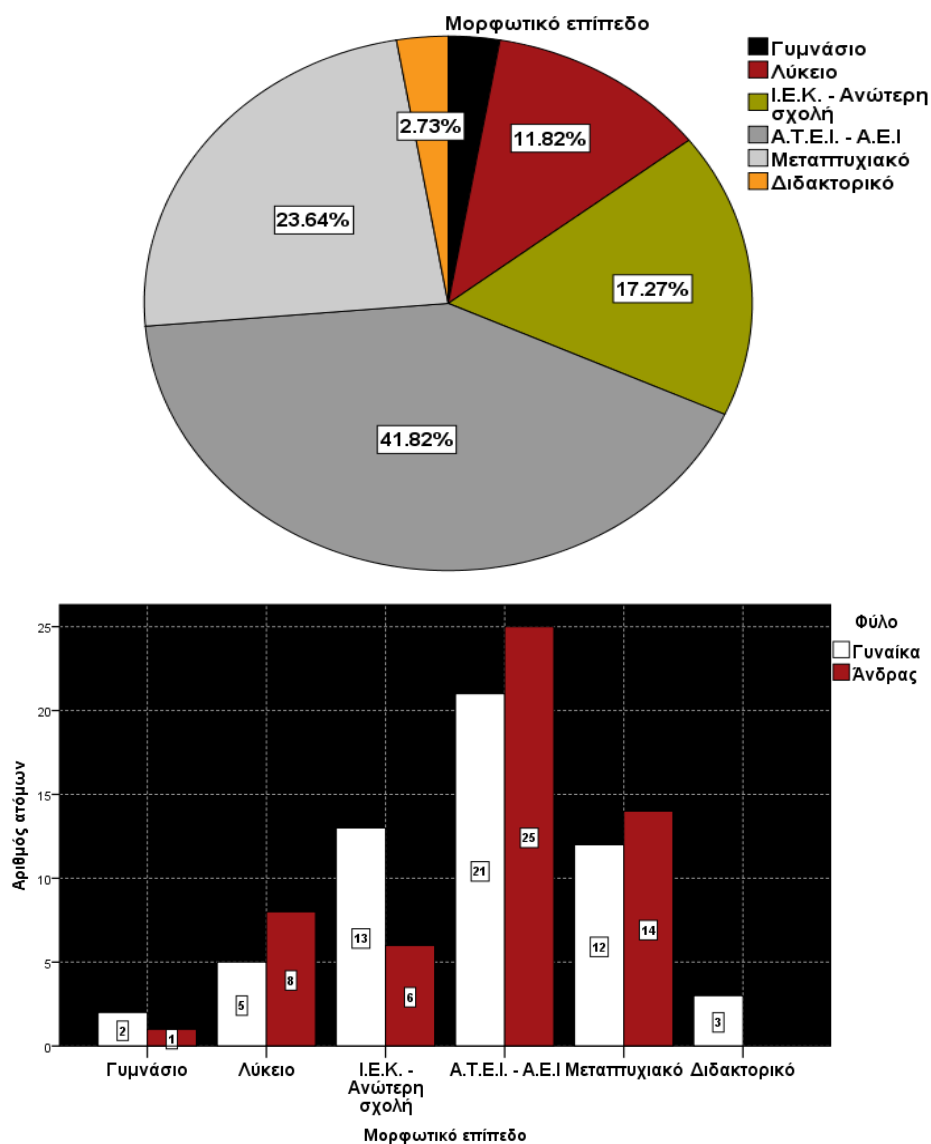
			Φύλο		Σύνολο
			Γυναίκα	Άνδρας	
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Άγαμος-η	Αριθμός ατόμων	13	20	33
		% της οικογενειακής κατάστασης	39,4%	60,6%	100,0%
		% του φύλου	23,2%	37,0%	30,0%
		% του συνόλου	11,8%	18,2%	30,0%
	Έγγαμος-η	Αριθμός ατόμων	33	27	60
		% της οικογενειακής κατάστασης	55,0%	45,0%	100,0%
		% του φύλου	58,9%	50,0%	54,5%
		% του συνόλου	30,0%	24,5%	54,5%
	Διαζευγμένος	Αριθμός ατόμων	7	5	12
		% της οικογενειακής κατάστασης	58,3%	41,7%	100,0%
		% του φύλου	12,5%	9,3%	10,9%
		% του συνόλου	6,4%	4,5%	10,9%
	Σε διάσταση	Αριθμός ατόμων	2	0	2
		% της οικογενειακής κατάστασης	100,0%	0,0%	100,0%
		% του φύλου	3,6%	0,0%	1,8%
		% του συνόλου	1,8%	0,0%	1,8%
Χήρος-α	Αριθμός ατόμων	1	2	3	
	% της οικογενειακής κατάστασης	33,3%	66,7%	100,0%	
	% του φύλου	1,8%	3,7%	2,7%	
	% του συνόλου	0,9%	1,8%	2,7%	

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Σημειώθηκε το μορφωτικό τους επίπεδο, όπου το δείγμα έτεινε προς το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο καθώς το 68,2% είχε τουλάχιστο ένα πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, οι 3 με ποσοστό 2,7% ήταν απόφοιτοι του Γυμνασίου, οι 3 με ποσοστό 2,7% κατείχαν διδακτορικό δίπλωμα, οι 13 με ποσοστό 11,8 % ήταν Λυκείου, οι 19 με ποσοστό 17,3% είχαν πιστοποίηση ΙΕΚ- Ανώτερης σχολής, οι 26 με ποσοστό 23,6% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και οι 46 με ποσοστό 41,8 ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δεν σημειώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δυο φύλα.

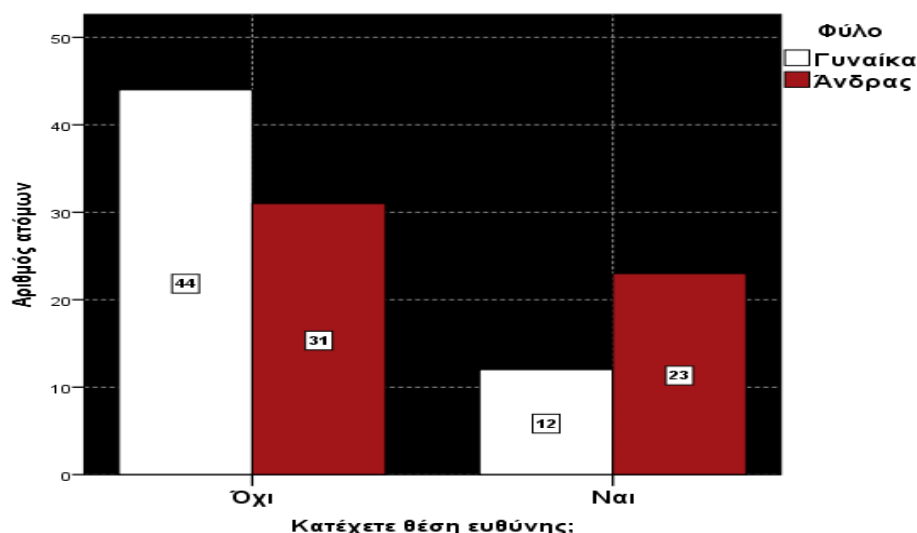
			Φύλο		Σύνολο
			Γυναίκα	Ανδρας	
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Γυμνάσιο	Αριθμός ατόμων	2	1	3
		% του μορφωτικού επιπέδου	66,7%	33,3%	100,0%
		% του φύλου	3,6%	1,9%	2,7%
		% του συνόλου	1,8%	0,9%	2,7%
	Λύκειο	Αριθμός ατόμων	5	8	13
		% του μορφωτικού επιπέδου	38,5%	61,5%	100,0%
		% του φύλου	8,9%	14,8%	11,8%
		% του συνόλου	4,5%	7,3%	11,8%
	Ι,Ε,Κ, - Ανώτερη σχολή	Αριθμός ατόμων	13	6	19
		% του μορφωτικού επιπέδου	68,4%	31,6%	100,0%
		% του φύλου	23,2%	11,1%	17,3%
		% του συνόλου	11,8%	5,5%	17,3%
	Α,Τ,Ε,Ι, - Α,Ε,Ι	Αριθμός ατόμων	21	25	46
		% του μορφωτικού επιπέδου	45,7%	54,3%	100,0%
		% του φύλου	37,5%	46,3%	41,8%
		% του συνόλου	19,1%	22,7%	41,8%
	Μεταπτυχιακό	Αριθμός ατόμων	12	14	26
		% του μορφωτικού επιπέδου	46,2%	53,8%	100,0%
		% του φύλου	21,4%	25,9%	23,6%
		% του συνόλου	10,9%	12,7%	23,6%
Διδακτορικό	Αριθμός ατόμων	3	0	3	
	% του μορφωτικού επιπέδου	100,0%	0,0%	100,0%	
	% του φύλου	5,4%	0,0%	2,7%	
	% του συνόλου	2,7%	0,0%	2,7%	



Διερευνήθηκε επίσης το κατά πόσο κατείχαν θέση ευθύνης, εδώ σημειώθηκε υψηλό ποσοστό 31,8% . Αξίζει να σημειωθεί ότι συγκριτικά στα δύο φύλα ήταν στατιστικά σημαντικά συχνότερο να κατέχουν θέση ευθύνης οι άνδρες του δείγματος με ποσοστό 42,6%, όπως κατέδειξε η στατιστική δοκιμασία  $\chi^2 (1) = 5,676, p = 0,017$ .

		Φύλο		Σύνολο	
		Γυναίκα	Ανδρας		
Θέση ευθύνης	Όχι	Αριθμός ατόμων	44	31	75
		% της θέσης ευθύνης	58,7%	41,3%	100,0%
		% του φύλου	78,6%	57,4%	68,2%
		% του συνόλου	40,0%	28,2%	68,2%
	Ναι	Αριθμός ατόμων	12	23	35
		% της θέσης ευθύνης	34,3%	65,7%	100,0%
		% του φύλου	21,4%	42,6%	31,8%
		% του συνόλου	10,9%	20,9%	31,8%

## Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

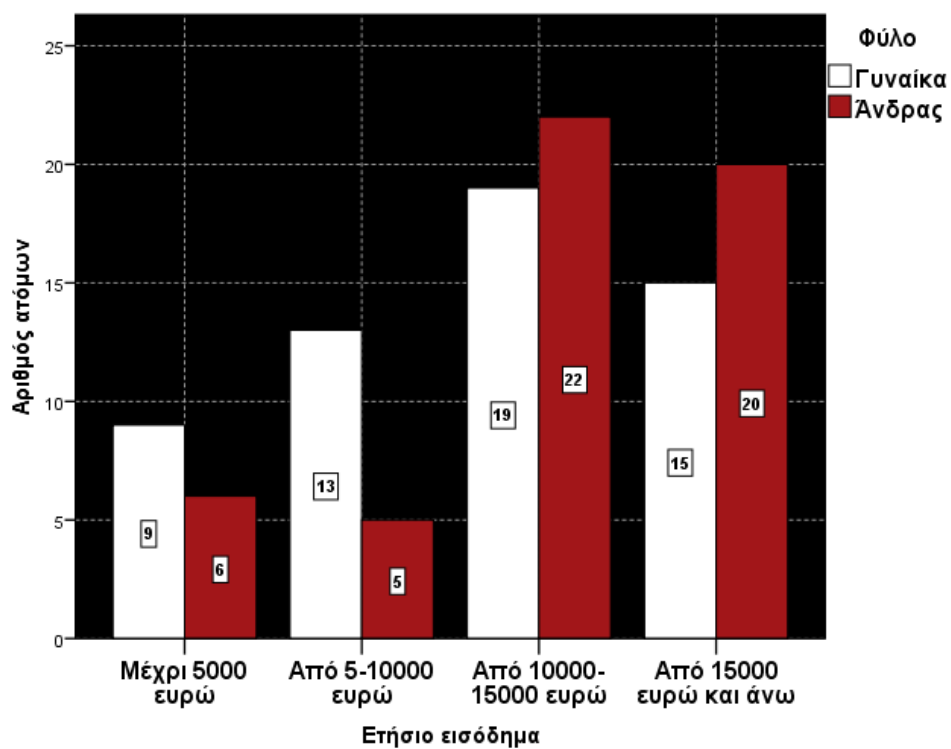
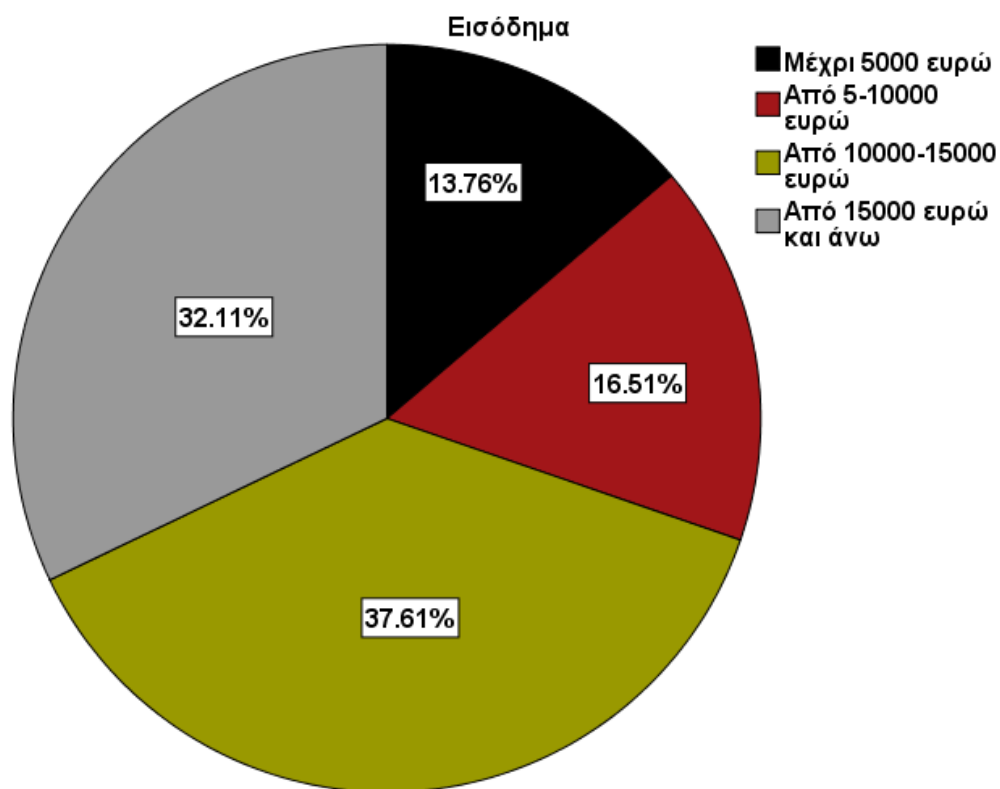


Ως προς το εισόδημα, ένα σημαντικό ποσοστό είχε χαμηλό (<5000 ευρώ) εισόδημα (13,8%) ενώ ο ένας στους τρεις είχε εισόδημα >15000 ευρώ. Δεν σημειώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων ως προς το εισόδημα τους, αν και διακρίνεται η τάση οι γυναίκες να αμείβονται συγκριτικά λιγότερο από τους άνδρες καθώς είχαν πλειοψηφία μεταξύ των ατόμων με εισόδημα <10000 ευρώ και μειοψηφούσαν μεταξύ των ατόμων με εισόδημα >10000 ευρώ.

Πιο αναλυτικά σε δείγμα 110 δημοσίων υπαλλήλων της Θεσσαλονίκης, οι 15 με ποσοστό 13,8% είχαν εισόδημα μέχρι 5000 ευρώ, οι 18 με ποσοστό 16,5% είχαν εισόδημα από 5000-10000 ευρώ, οι 35 με ποσοστό 32,1% είχαν εισόδημα από 15000 ευρώ και άνω και οι 41 με ποσοστό 37,6% είχαν εισόδημα από 10000-15000 ευρώ.

			Φύλο		Σύνολο
			Γυναίκα	Ανδρας	
<b>Εισόδημα</b>	Μέχρι 5000 ευρώ	Αριθμός ατόμων	9	6	15
		% του εισοδήματος	60,0%	40,0%	100,0%
		% του φύλου	16,1%	11,3%	13,8%
		% του συνόλου	8,3%	5,5%	13,8%
	Από 5000-10000 ευρώ	Αριθμός ατόμων	13	5	18
		% του εισοδήματος	72,2%	27,8%	100,0%
		% του φύλου	23,2%	9,4%	16,5%
		% του συνόλου	11,9%	4,6%	16,5%
	Από 10000-15000 ευρώ	Αριθμός ατόμων	19	22	41
		% του εισοδήματος	46,3%	53,7%	100,0%
		% του φύλου	33,9%	41,5%	37,6%
		% του συνόλου	17,4%	20,2%	37,6%
Από 15000 ευρώ και άνω	Αριθμός ατόμων	15	20	35	
	% του εισοδήματος	42,9%	57,1%	100,0%	
	% του φύλου	26,8%	37,7%	32,1%	
	% του συνόλου	13,8%	18,3%	32,1%	

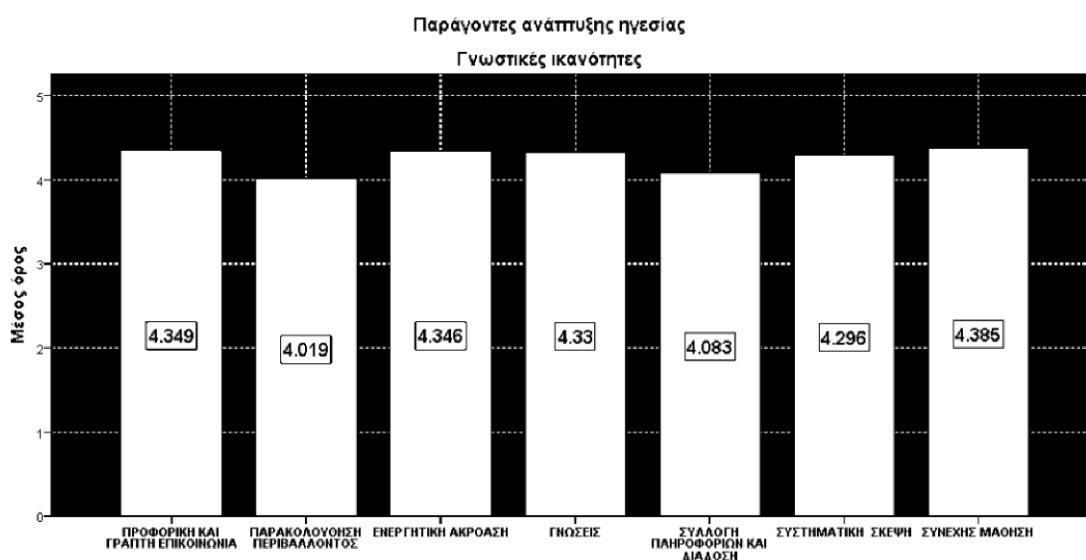




#### 4.2.2.ΕΞΕΤΑΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

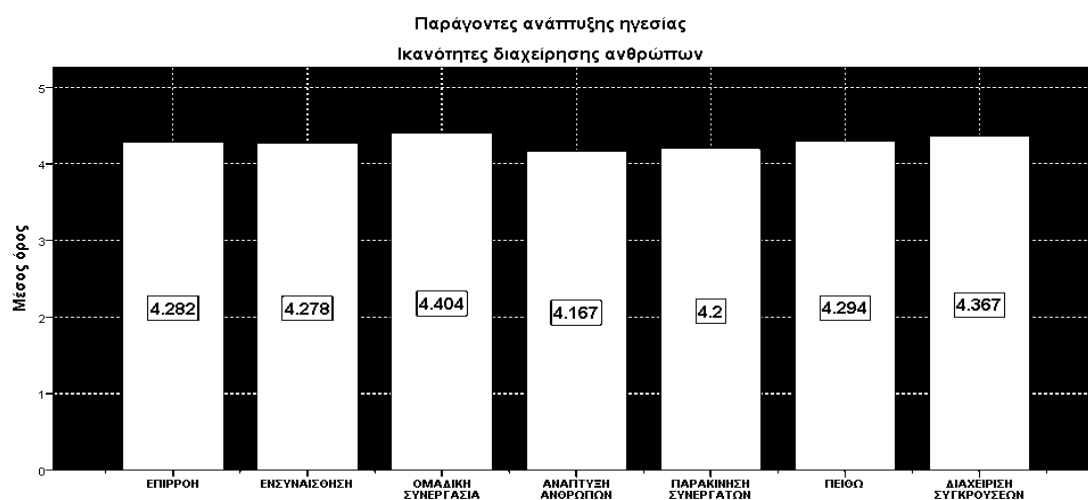
Στις κατηγορία ερωτήσεων που αφορούν τους παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας. Υπήρξαν αποτελέσματα από πέντε υποκλίμακες. Στην πρώτη υποκλίμακα, τις γνωστικές ικανότητες, η απάντηση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η ‘συνεχής μάθηση’ με τιμή 4,39.

ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ						
	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέσος όρος		Τυπική απόκλιση
	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τυπικό λάθος	Τιμή
ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	109	1	5	4,35	0,071	0,738
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	107	1	5	4,02	0,085	0,879
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ	107	3	5	4,35	0,068	0,702
ΓΝΩΣΕΙΣ	109	3	5	4,33	0,063	0,653
ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ	109	1	5	4,08	0,085	0,883
ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ	108	1	5	4,30	0,071	0,740
<b>ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΑΘΗΣΗ</b>	109	1	5	<b>4,39</b>	0,076	0,792



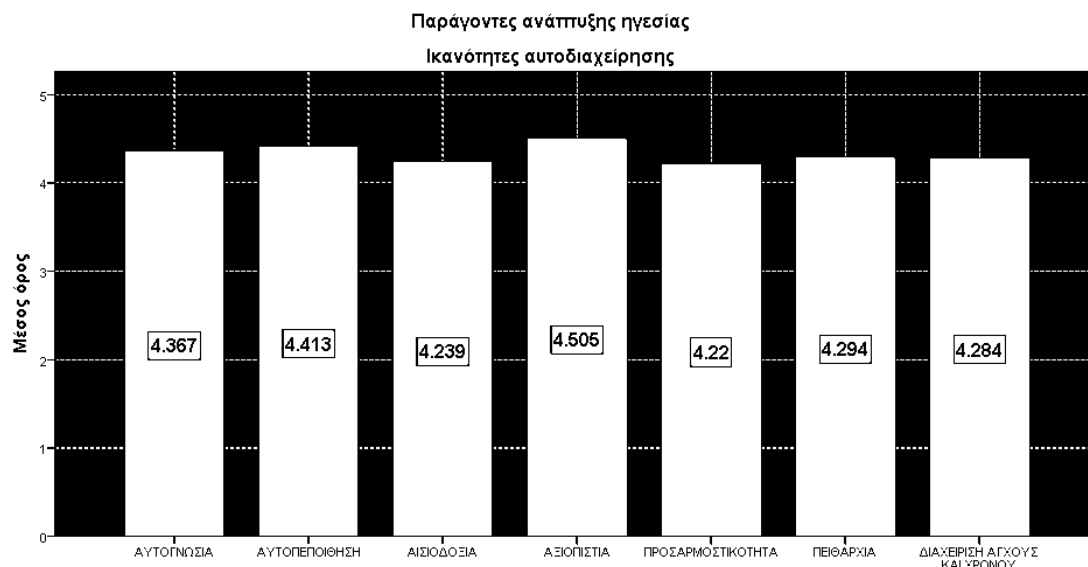
Στις ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων η απάντηση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η ‘ομαδική συνεργασία’ με τιμή 4,40.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ						
	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέσος όρος		Τυπική απόκλιση
	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τυπικό λάθος	Τιμή
ΕΠΙΡΡΟΗ	110	2	5	4,28	0,078	0,814
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	108	1	5	4,28	0,087	0,905
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ</b>	109	1	5	<b>4,40</b>	0,073	0,759
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	108	1	5	4,17	0,081	0,837
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	110	1	5	4,20	0,082	0,865
ΠΕΙΘΩ	109	2	5	4,29	0,077	0,809
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	109	1	5	4,37	0,076	0,790



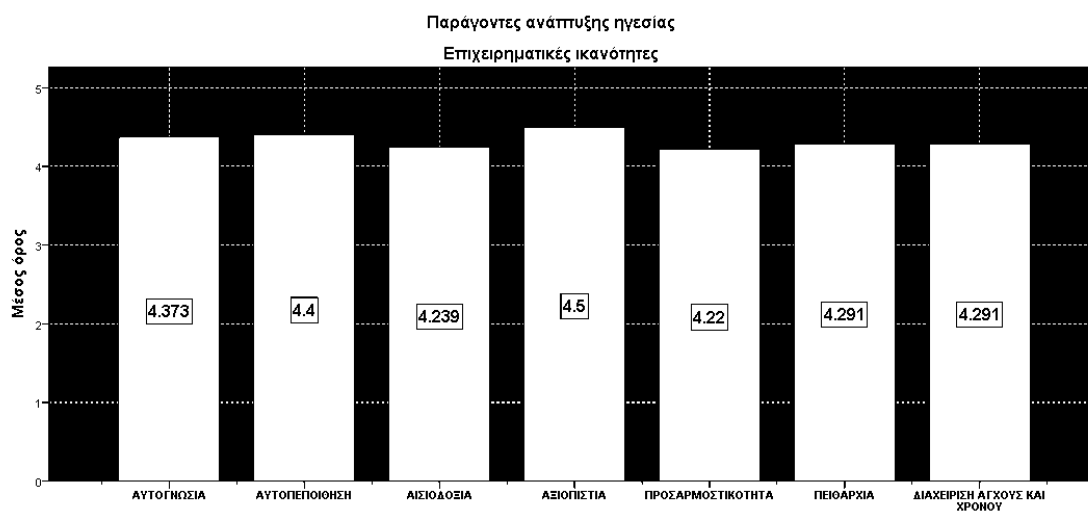
Στις ικανότητες αυτοδιαχείρισης η απάντηση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η 'αξιοπιστία' με τιμή 4,50.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ						
	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέσος όρος		Τυπική απόκλιση
	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τυπικό λάθος	Τιμή
ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	110	2	5	4,37	0,069	0,728
ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ	110	3	5	4,40	0,069	0,719
ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	109	2	5	4,24	0,076	0,792
<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b>	110	3	5	<b>4,50</b>	0,056	0,587
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	109	2	5	4,22	0,073	0,762
ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	110	2	5	4,29	0,075	0,782
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ	110	2	5	4,29	0,070	0,734



Στις επιχειρηματικές ικανότητες η απάντηση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η ‘διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού’ με τιμή 4,44.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ						
	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέσος όρος		Τυπική απόκλιση
	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τυπικό λάθος	Τιμή
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	110	2	5	4,40	0,064	0,666
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	110	2	5	<b>4,44</b>	0,064	0,671
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	109	2	5	4,02	0,075	0,782
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ	109	2	5	4,03	0,077	0,799
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ	109	1	5	4,06	0,083	0,864
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	110	2	5	4,33	0,079	0,825

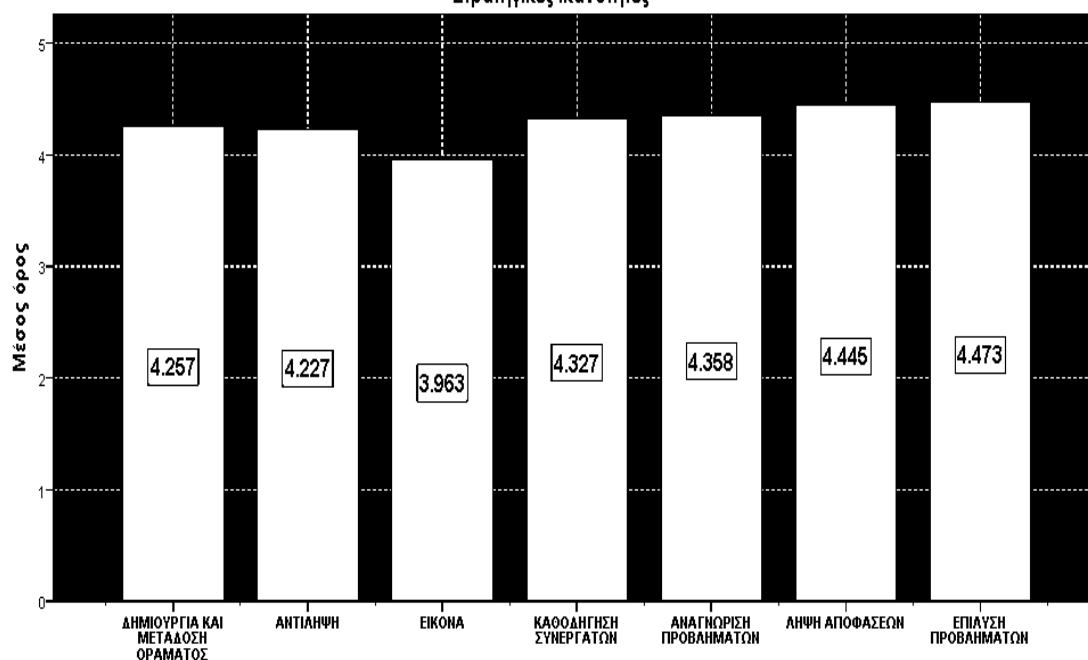


Στις στρατηγικές ικανότητες η απάντηση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η ‘επίλυση προβλημάτων’ με τιμή 4,47.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ						
	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέσος όρος		Τυπική απόκλιση
	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τυπικό λάθος	Τιμή
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	109	2	5	4,26	0,086	0,897
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΙΚΟΝΑ	110	2	5	4,23	0,073	0,762
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	108	1	5	3,96	0,088	0,916
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	110	1	5	4,33	0,067	0,705
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	109	1	5	4,36	0,072	0,752
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	110	1	5	4,45	0,068	0,711
<b>ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ</b>	110	1	5	<b>4,47</b>	0,069	0,726

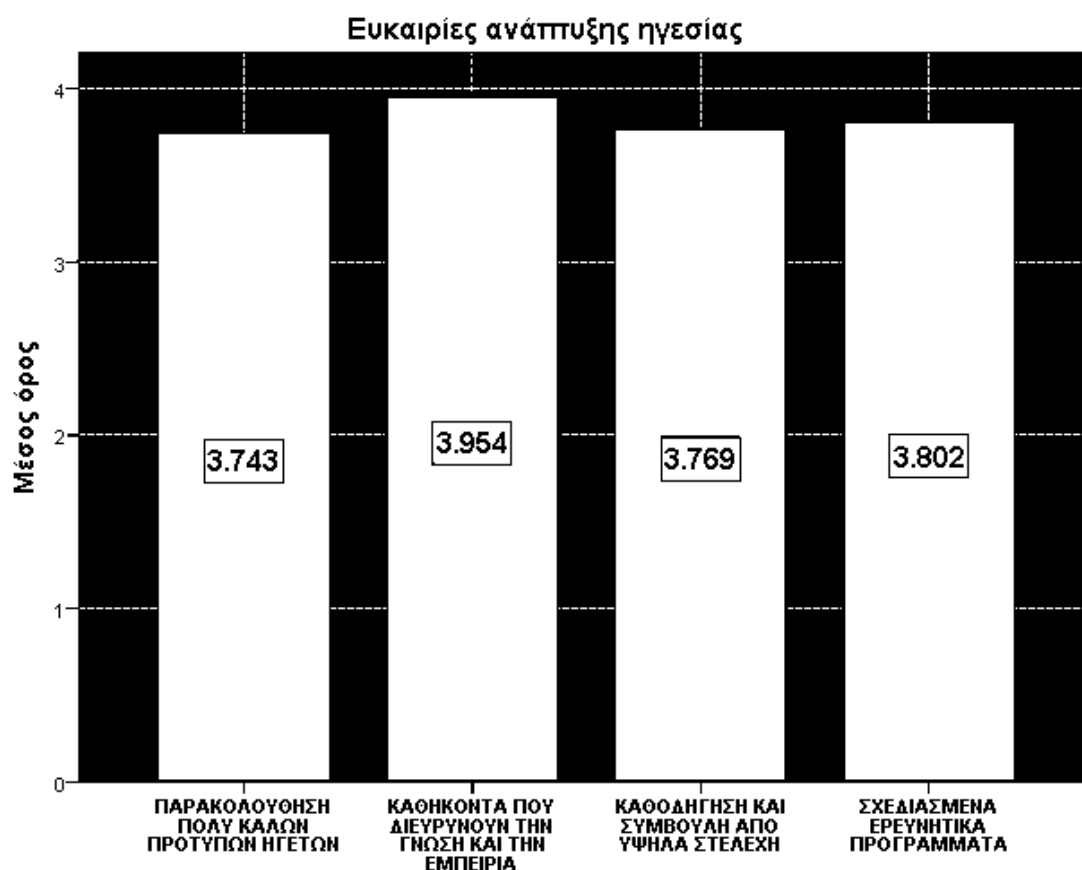
Παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας

Στρατηγικές ικανότητες

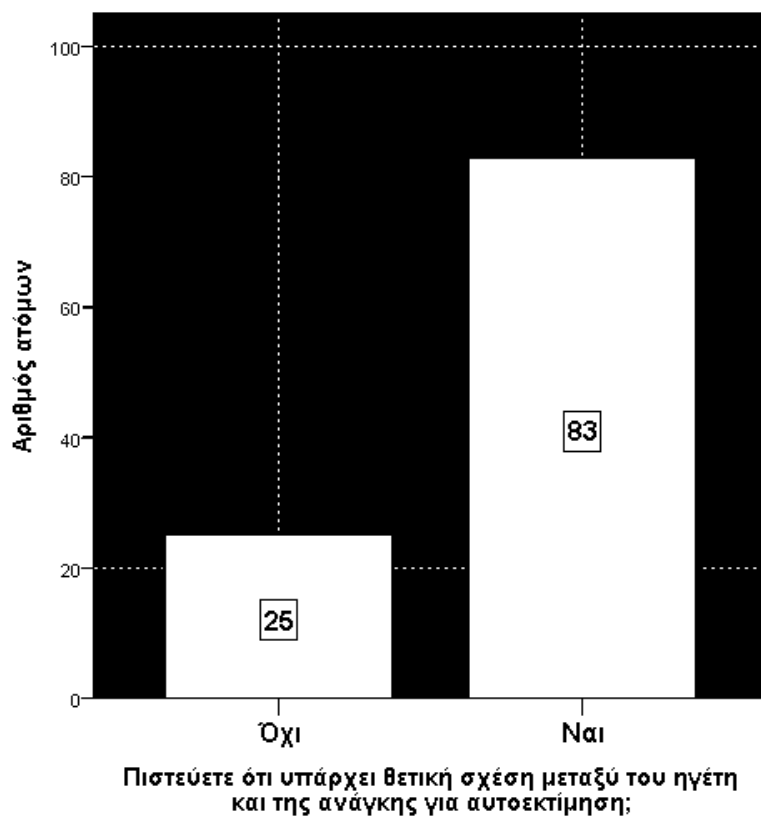


Ακολουθούσαν οι απαντήσεις της ερώτησης «Ποια πιστεύετε ότι είναι η πιο σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης ηγεσίας;», η απάντηση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η ‘καθήκοντα που διευρύνουν την γνώση και την εμπειρία’ με τιμή 3,95.

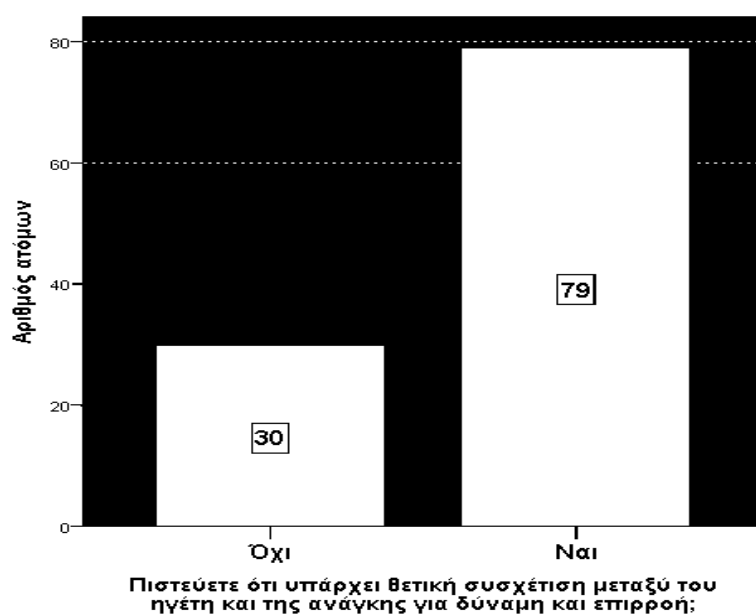
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ						
	N	Ελάχιστη	Μέγιστη	Μέσος όρος		Τυπική απόκλιση
	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τιμή	Τυπικό λάθος	Τιμή
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΟΛΥ ΚΑΛΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΗΓΕΤΩΝ	109	1	5	3,74	0,092	0,956
<b>ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΔΙΕΥΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ</b>	108	1	5	<b>3,95</b>	0,077	0,802
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΗ ΑΠΟ ΥΨΗΛΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	108	1	5	3,77	0,088	0,913
ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	106	1	5	3,80	0,092	0,950



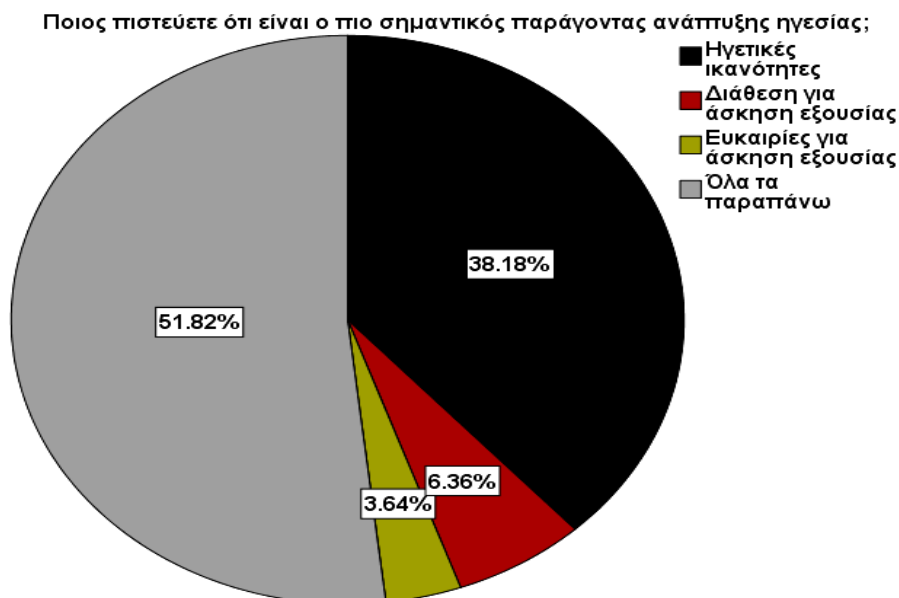
Η επόμενη ερώτηση ήταν «Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για αυτοεκτίμηση;». Θετικά απάντησε το 75,5% του συνόλου (83 άτομα), αρνητικά το 22,7% (25 άτομα), ενώ 2 άτομα δεν απάντησαν.



Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για δύναμη και επιρροή;», θετικά απάντησε το 71,8% του συνόλου (79 άτομα), αρνητικά το 27,3% (30 άτομα) ενώ 1 άτομο δεν απάντησε



Στην ερώτηση «Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης ηγεσίας;», το 51,8% του δείγματος απάντησε ‘όλα τα παραπάνω’, το 38,2% απάντησε τις ‘ηγετικές ικανότητες’, το 6,4% την ‘διάθεση για άσκηση εξουσίας’, και το 3,6% τις ‘ευκαιρίες για άσκηση εξουσίας’.



Στην ανοιχτή ερώτηση «Έχετε να προτείνεται κάποιον επιπλέον παράγοντα που μπορεί να αναπτύσσει ένα άτομο σε ηγέτη;», μεγαλύτερη συχνότητα απαντήσεων βρέθηκαν στις εξής:

Ο Θεός, η στήριξη των υφιστάμενων, η φιλοδοξία, η ειλικρίνεια, η ηθική και τα προσωπικά οφέλη.

#### 4.2.3.ΕΞΕΤΑΣΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

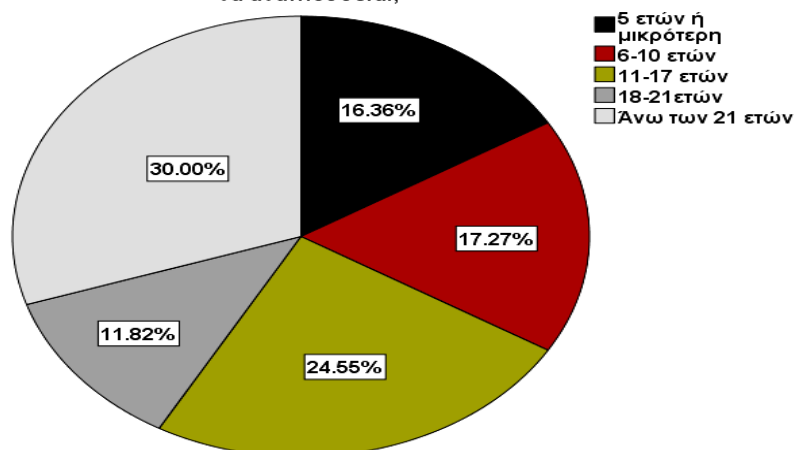
Στην ερώτηση «Σε ποια ηλικία πιστεύετε ότι η ικανότητα της ηγεσίας θα πρέπει να αναπτύσσεται;», οι 13 με ποσοστό 11,8% απάντησαν 18-21 ετών, οι 18 με ποσοστό 16,4% απάντησαν 5 ετών ή μικρότερη, οι 19 με ποσοστό 17,3% απάντησαν 6-10 ετών, οι 27 με ποσοστό 24,5% απάντησαν 11-17 ετών και οι 33 με ποσοστό 30,0% απάντησαν άνω των 21 ετών.

	Αριθμός ατόμων	Ποσοστό %	
Απαντήσεις	5 ετών ή μικρότερη	18	16,4
	6-10 ετών	19	17,3
	11-17 ετών	27	24,5
	18-21ετών	13	11,8
	Άνω των 21 ετών	33	30,0
Total	110	100,0	



## ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

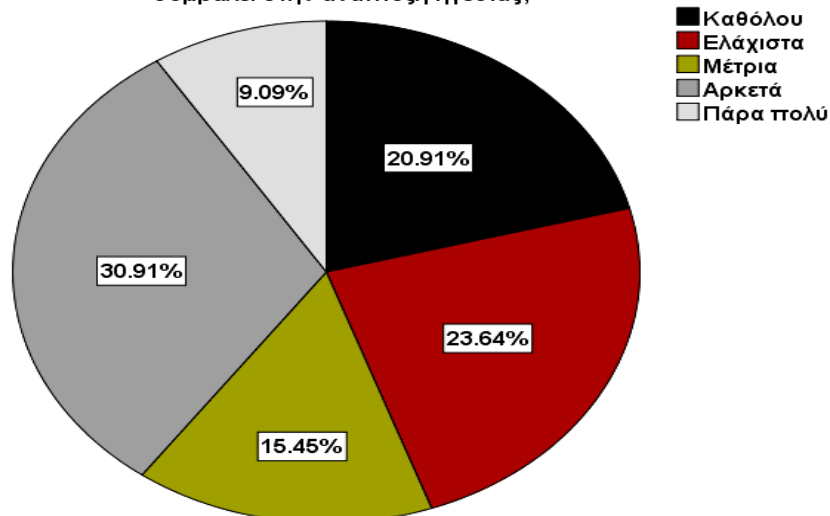
Σε ποια ηλικία πιστεύετε ότι η ικανότητα της ηγεσίας θα πρέπει να αναπτύσσεται;



Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι ο γενετικός παράγοντας (κληρονομικότητα) συμβάλει στην ανάπτυξη ηγεσίας;», οι 10 με ποσοστό 9,1% απάντησαν πάρα πολύ, οι 17 με ποσοστό 15,5% απάντησαν μέτρια, οι 23 με ποσοστό 20,9% απάντησαν καθόλου, οι 26 με ποσοστό 23,6% απάντησαν ελάχιστα και οι 34 με ποσοστό 30,9% απάντησαν αρκετά.

		Αριθμός ατόμων	Ποσοστό %
Απαντήσεις	Καθόλου	23	20,9
	Ελάχιστα	26	23,6
	Μέτρια	17	15,5
	Αρκετά	34	30,9
	Πάρα πολύ	10	9,1
	Total	110	100,0

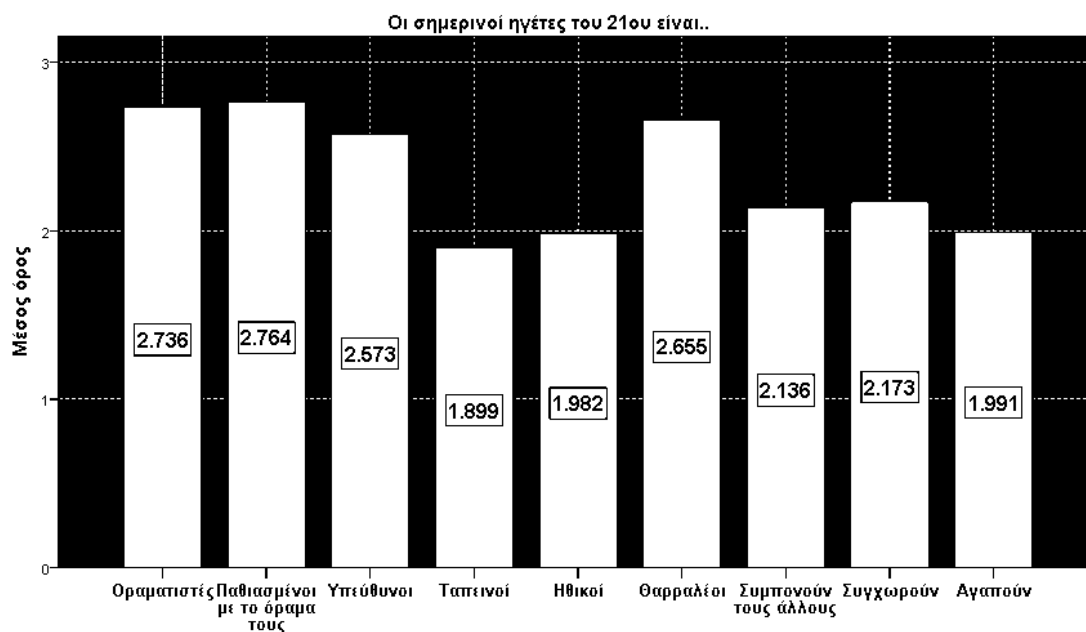
Πιστεύετε ότι ο γενετικός παράγοντας (κληρονομικότητα) συμβάλει στην ανάπτυξη ηγεσίας;



## Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στην ερώτηση «Οι σημερινοί ηγέτες του 21<sup>ου</sup> είναι;» οι απαντήσεις με τον χαμηλότερο μέσο όρο ήταν ‘Ταπεινοί’ με τιμή 1,90, ‘Ηθικοί’ με τιμή 1,98 και ‘Αγαπούν’ με τιμή 1,99.

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος όρος		Τυπική απόκλιση
				Τιμή	Τυπικό λάθος	
Οραματιστές	110	1	7	2,74	0,144	1,506
Παθιασμένοι με το όραμα τους	110	1	6	2,76	0,141	1,477
Υπεύθυνοι	110	1	7	2,57	0,145	1,523
<b>Ταπεινοί</b>	109	1	7	<b>1,90</b>	0,114	1,194
<b>Ηθικοί</b>	110	1	7	<b>1,98</b>	0,127	1,334
Θαρραλείοι	110	1	7	2,65	0,157	1,645
Συμπονούν τους άλλους	110	1	7	2,14	0,114	1,200
Συγχωρούν	110	1	7	2,17	0,115	1,210
<b>Αγαπούν</b>	110	1	7	<b>1,99</b>	0,122	1,281



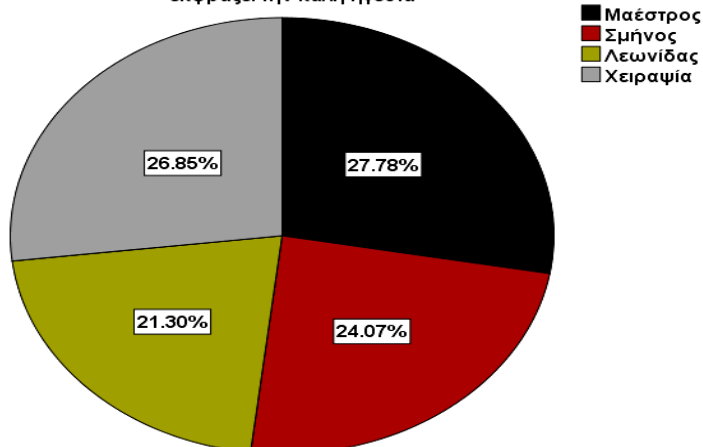
Στην ανοιχτή ερώτηση « Σκεφτείτε την Θεσσαλονίκη σε 5 χρόνια από σήμερα. Τι θα θέλατε να έχει πετύχει;» οι απαντήσεις με την μεγαλύτερη συχνότητα ήταν η ολοκλήρωση του Μετρό, η δημιουργία θέσεων εργασίας, η αλλαγή πολιτικής κατάστασης, η καθαριότητα και η ανάπτυξη του τουρισμού.

Στην ανοιχτή ερώτηση «Ποιο πρότυπο ηγέτη θα μπορούσε να χρησιμεύσει για την Θεσσαλονίκη;» Το πρόσωπο με την μεγαλύτερη προτίμηση κατά σειρά ήταν ο Βλαντίμιρ Πούτιν , ο κανέννας, ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Περικλής ενώ από τα πρόσωπα της τηλεόρασης ξεχώρισε ο Ηλίας Ψινάκης.

Στην ερώτηση «Επιλέξτε μια από τις παρακάτω εικόνες, την οποία θεωρείτε ότι εκφράζει την καλή ηγεσία», οι 23 με ποσοστό 20,9% επέλεξαν την απεικόνιση με τον Λεωνίδα, οι 26 με ποσοστό 23,6% επέλεξαν την απεικόνιση με το σμήνος, οι 29 με ποσοστό 26,4% επέλεξαν την απεικόνιση με την χειραψία και οι 30 με ποσοστό 27,3% επέλεξαν την απεικόνιση με τον μαέστρο.

		Αριθμός ατόμων	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %
Έγκυρα	Μαέστρος	30	27.3	27.8
	Σμήνος	26	23.6	24.1
	Λεωνίδα	23	20.9	21.3
	Χειραψία	29	26.4	26.9
	Total	108	98.2	100.0
Ελλιπείς απαντήσεις		2	1.8	
Σύνολο		110	100.0	

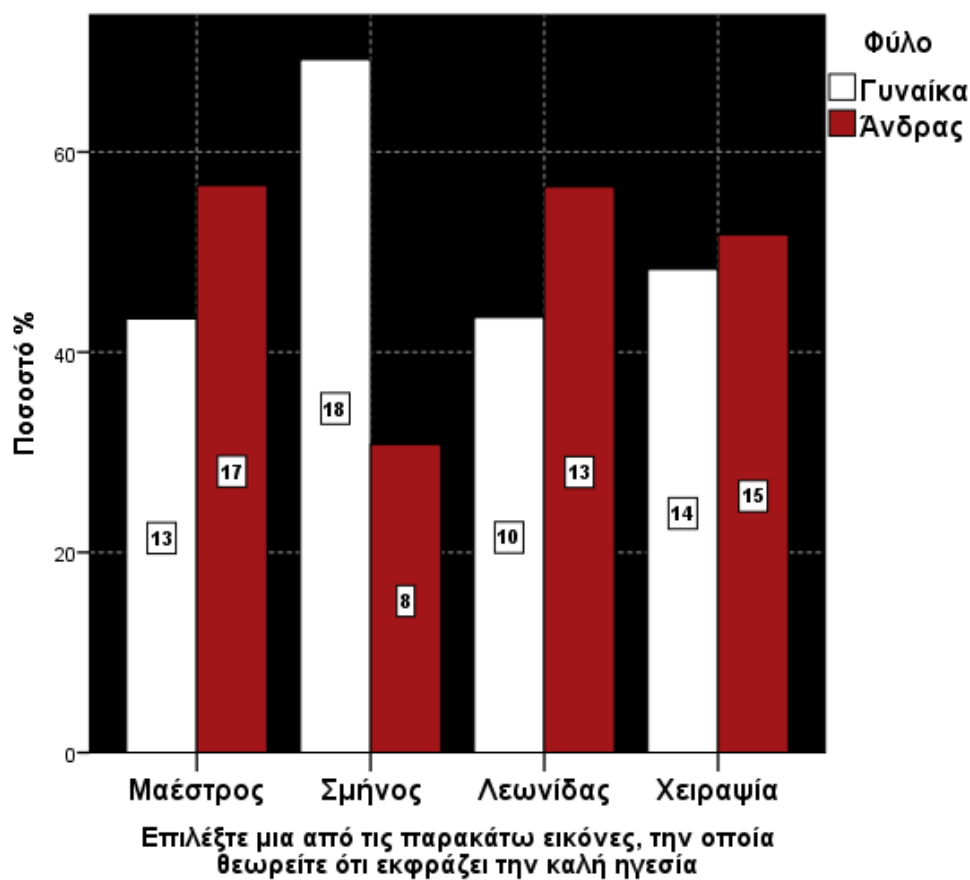
Επιλέξτε μια από τις παρακάτω εικόνες, την οποία θεωρείτε ότι εκφράζει την καλή ηγεσία



Ειδικά ως προς τη συγκεκριμένη ερώτηση διεξήχθησαν επιπλέον στατιστικές δοκιμασίες ούτως ώστε να εξακριβωθεί εάν υπήρχε κάποιο διακριτό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα ανάλογα με τις προτιμήσεις τους.

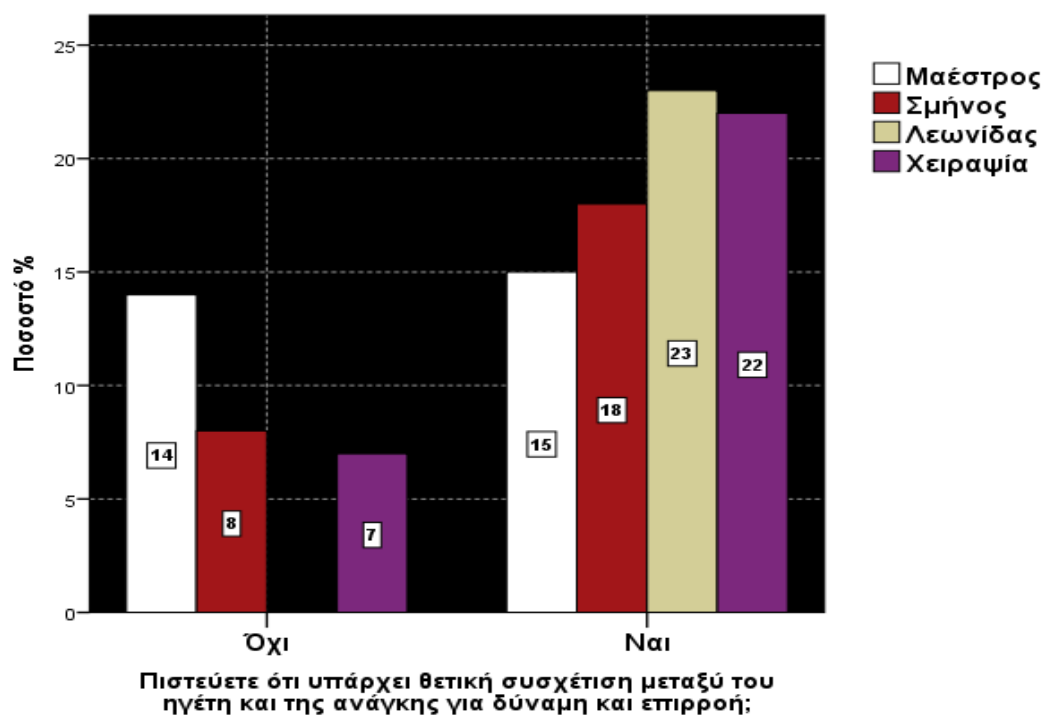
Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, δεν ανευρέθησαν σχετικά ευρήματα. Συγκρίνοντας το κατά πόσο οι άνδρες ή οι γυναίκες προτιμούσαν κάποιο συγκεκριμένη εικόνα παραδείγματος ηγεσίας, διαφάνηκε μία τάση ως προς τη προτίμηση γυναικών ως προς την εικόνα που απεικόνιζε το σμήνος, όμως η τάση δεν ήταν στατιστικά σημαντική σύμφωνα με τη δοκιμασία  $\chi^2 (3) = 4,77$   $p=0,189$ . Αναλυτικά έχουμε:

		Επιλέξτε μια από τις παρακάτω εικόνες, την οποία θεωρείτε ότι εκφράζει την καλή ηγεσία				Σύνολο	
		Μαέστρος	Σμήνος	Λεωνίδας	Χειραψία		
Φύλο	Γυναίκα	Αριθμός ατόμων	13	18	10	14	55
		% επί του φύλου	23.6%	32.7%	18.2%	25.5%	100.0%
	Άνδρας	Αριθμός ατόμων	17	8	13	15	53
		% επί του φύλου	32.1%	15.1%	24.5%	28.3%	100.0%
Total	Αριθμός ατόμων	30	26	23	29	108	



Από τις υπόλοιπες ερωτήσεις, βρέθηκε διαφορά ως προς την απάντηση στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για δύναμη και επιρροή;», όπου η ανάγκη για δύναμη και επιρροή συσχετίστηκε στις απαντήσεις των ερωτηθέντων με την απεικόνιση του Λεωνίδα ( $\chi^2 (3) = 15,437$   $p < 0,001$ ). Αναλυτικά:

Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για δύναμη και επιρροή;		Επιλέξτε μια από τις παρακάτω εικόνες, την οποία θεωρείτε ότι εκφράζει την καλή ηγεσία				Σύνολο
		Μαέστρος	Σμήνος	Λεωνίδας	Χειραψία	
Όχι	Αριθμός ατόμων	14	8	0	7	29
	% επί της απάντησης	48.3%	27.6%	0.0%	24.1%	100.0%
	% του συνόλου	13.1%	7.5%	0.0%	6.5%	27.1%
Ναι	Αριθμός ατόμων	15	18	23	22	78
	% επί της απάντησης	19.2%	23.1%	29.5%	28.2%	100.0%
	% του συνόλου	14.0%	16.8%	21.5%	20.6%	72.9%
Σύνολα	Αριθμός ατόμων	29	26	23	29	107
	% του συνόλου	27.1%	24.3%	21.5%	27.1%	100.0%



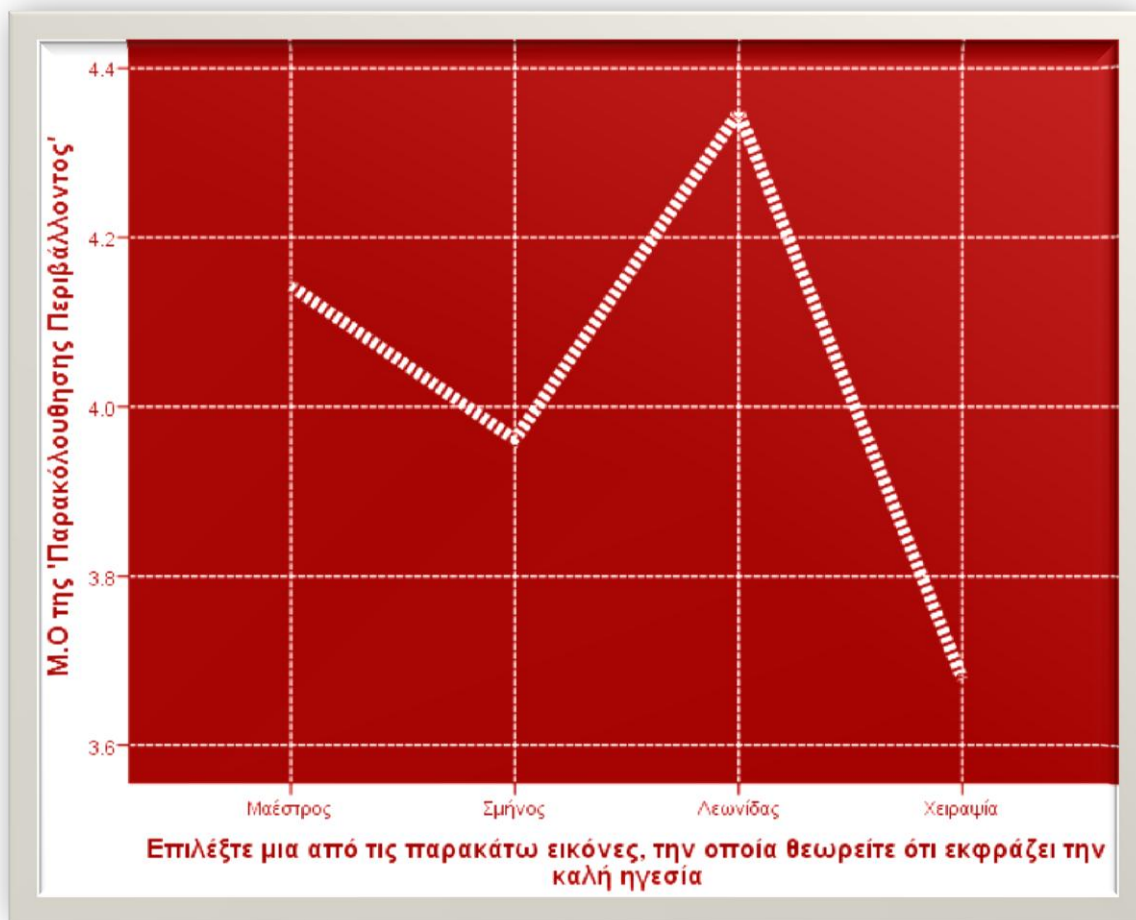
## Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Τέλος, από τις ερωτήσεις που αφορούν τους παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας, διαφάνηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους συμμετέχοντες ανά επιλογή εικόνας, μόνο στην γνωστική ικανότητα 'Παρακολούθηση περιβάλλοντος'. Σύμφωνα με τη δοκιμασία ANOVA,  $F(3, 104) = 2,778$   $p=0,045$ , σημειώθηκε διαφορά η οποία σύμφωνα με τη δοκιμασία Tukey εστιάζονταν στο ότι τα άτομα που επέλεξαν την απεικόνιση του Λεωνίδα είχαν σημαντικά μεγαλύτερη βαθμολογία από τα άτομα που επέλεξαν την απεικόνιση μίας χειραψίας.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ						
	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό λάθος	95% διαστήματα εμπιστοσύνης	
					Κατώτερο όριο	Ανώτερο όριο
Μαέστρος	28	4.14	.803	.152	3.83	4.45
Σμήνος	26	3.96	.824	.162	3.63	4.29
Λεωνίδας	23	4.35	.775	.162	4.01	4.68
Χειραψία	28	3.68	1.020	.193	3.28	4.07
Σύνολο	105	4.02	.888	.087	3.85	4.19

Tukey HSD						
Επιλογή εικόνας A	Επιλογή εικόνας B	Διαφορά μέσων όρων (A-B)	Τυπικό λάθος	p	95% διαστήματα εμπιστοσύνης	
					Κατώτερο όριο	Ανώτερο όριο
Μαέστρος	Σμήνος	.181	.236	.868	-.43	.80
	Λεωνίδας	-.205	.244	.835	-.84	.43
	Χειραψία	.464	.231	.192	-.14	1.07
Σμήνος	Μαέστρος	-.181	.236	.868	-.80	.43
	Λεωνίδας	-.386	.248	.407	-1.03	.26
	Χειραψία	.283	.236	.628	-.33	.90
Λεωνίδας	Μαέστρος	.205	.244	.835	-.43	.84
	Σμήνος	.386	.248	.407	-.26	1.03
	Χειραψία	.669*	.244	<b>.035</b>	.03	1.31
Χειραψία	Μαέστρος	-.464	.231	.192	-1.07	.14
	Σμήνος	-.283	.236	.628	-.90	.33
	Λεωνίδας	-.669*	.244	.035	-1.31	-.03

\*. Η διαφορά των μέσων όρων είναι σημαντική στο επίπεδο  $p<0.05$ .



Οι υπόλοιπες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο δεν ανέδειξαν κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις απόψεις των συμμετεχόντων ανά επιλεγμένη απεικόνιση ηγεσίας, όμως οι διακυμάνσεις καταδεικνύουν ότι η συνέχιση της έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα ενδεχομένως να αποδώσει περισσότερα ευρήματα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στο σημείο αυτό γίνεται μια αναφορά στα γενικά συμπεράσματα της έρευνας που αφορούν τόσο τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων όσο και κάθε ένα από τα 12 ερωτήματα που κλήθηκε να απαντήσει το δείγμα. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 110 άτομα, 56 γυναίκες (50,9%) και 54 άνδρες (49,1%), το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν εκ Θεσσαλονίκης (64,5%). Το δείγμα έτεινε προς το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο καθώς το 68,2% είχε τουλάχιστο ένα πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι συγκριτικά στα δύο φύλα ήταν στατιστικά σημαντικά συχνότερο να κατέχουν θέση ευθύνης οι άνδρες του δείγματος, όπως κατέδειξε η στατιστική δοκιμασία  $\chi^2 (1) = 5,676, p = 0,017$ .

Στις κατηγορίες ερωτήσεων που αφορούν τους παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας, οι δέκα ηγετικές ικανότητες με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν:

<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b>	<b>4,50</b>
<b>ΕΠΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ</b>	<b>4,47</b>
<b>ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>	<b>4,45</b>
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	<b>4,44</b>
<b>ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ</b>	<b>4,40</b>
<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ</b>	<b>4,40</b>
<b>ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ</b>	<b>4,40</b>
<b>ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΑΘΗΣΗ</b>	<b>4,39</b>
<b>ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ</b>	<b>4,37</b>
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ</b>	<b>4,37</b>

Ενώ η ηγετική ικανότητα με τον μικρότερο μέσο όρο ήταν η εικόνα με τιμή 3, 96. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε έρευνα του Πανεπιστημίου DUKE το 2009, οι ικανότητες ηγεσίας που συνδέονται με την αξιοπιστία προσδιορίστηκαν ως οι πλέον σημαντικές για τα ανώτερα στελέχη.

Επιπρόσθετα, πάνω από το 70% του δείγματος πιστεύει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση του ηγέτη με την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και την ανάγκη για δύναμη και επιρροή. Πάνω από 50% του δείγματος θεωρεί ότι όλοι οι παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας είναι σημαντικοί, και ιδιαίτερα οι ηγετικές ικανότητες με ποσοστό 38,18 %.

Στις γενικές ερωτήσεις, στην ερώτηση ως προς τους ηγέτες του 21<sup>ου</sup> αιώνα οι απαντήσεις με τον μικρότερο μέσο όρο ήταν σε σχέση με την ταπεινότητα, την ηθική και την αγάπη. Στην ερώτηση με τις εικόνες, οι περισσότερες γυναίκες επέλεξαν το σμήνος ότι εκφράζει την καλή ηγεσία, ενώ όσοι επέλεξαν τον Λεωνίδα θεώρησαν πολύ σημαντική την ηγετική ικανότητα που αναφέρεται στην παρακολούθηση του



περιβάλλοντος και πιστεύουν στην θετική συσχέτιση της ηγεσίας με την ανάγκη για δύναμη και επιρροή.

Στην ερώτηση «Ποιο πρότυπο ηγέτη θα μπορούσε να χρησιμεύσει για την Θεσσαλονίκη;» Το πρόσωπο με τον μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν ο Βλαντίμιρ Πούτιν, ο οποίος έχει χαρακτηριστεί ως «ο παντοτινός ηγέτη της Ρωσίας» ακολουθεί ο Μέγας Αλέξανδρος και ο Περικλής για μια «Χρυσή Θεσσαλονίκη» όπως εξέφρασε προφορικά και γραπτά το δείγμα κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Επιπλέον η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο δείγμα και σε πανελλαδικό επίπεδο προκειμένου να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την ανάπτυξη της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των ηγετών του 21<sup>ου</sup> αιώνα και ίσως στατιστικά σημαντικές διαφορές στο ερώτημα αν τελικά η κληρονομικότητα συμβάλει στην ανάπτυξη ηγετών, αν γεννιέται ένας ηγέτης δηλαδή ή γίνεται. Έτσι τα αποτελέσματα θα αφορούν όχι μόνο δημόσιους φορείς της Θεσσαλονίκης στην οποία διενεργήθηκε η έρευνα αλλά θα περιλαμβάνονται και δημόσιες υπηρεσίες επαρχιακών πόλεων όπου τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να είναι διαφορετικά.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

---

Η κοινωνία και πιο συγκεκριμένα οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να ασχοληθούν με την ανάπτυξη των ηγετών, έτσι ώστε να ικανοποιηθεί η ανάγκη για ένα μετα- ηγετικό στυλ, το οποίο θα εφαρμόζεται σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων, με ένα ευρύ κοινό και έχοντας αποτελέσματα που βελτιώνουν τις ζωές των ανθρώπων. Η καλλιέργεια των ηγετικών ικανοτήτων στους νέους μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης, θα αποτελέσει παράγοντα ανάπτυξης ηγεσίας, μιας ηγεσίας που θα αφυπνίζει, θα είναι ταπεινή, ηθική και θα ξέρει να αγαπά, χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του 14<sup>ου</sup> Δαλάι Λάμα :

**«Η εποχή μας απαιτεί ηγέτες με μεγαλύτερη ευαισθησία στις ανθρώπινες ανάγκες, ενδιαφέρον για τους άλλους και προπάντων ζεστή καρδιά » .**

(Schönborn von F., 2005)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Bradbury, Travis & Greaves, Jean (2006 [2003]), «*Συναισθηματική Νοημοσύνη – Το απλό βιβλίο*», μτφ. Ε. ΜΑΡΚΟΖΑΝΕ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Giddens, A. (2002 [1989]), *Κοινωνιολογία*, μτφ. Ε. Τσαούσης. Αθήνα: Gutenberg.
- Goleman, D. (2011), *Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Goleman, D. κ.α. (2002), *Ο ΝΕΟΣ ΗΓΕΤΗΣ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ 87
- Ιορδάνογλου, Δ.& Τσακαρέστου, Μπ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος Ν., Ιωαννίδης, Κ. (2016), *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα: Πεδίο.
- Κυριακίδη, Π. (2001), *Κοινωνική Ψυχολογία*. Δημοσιεύματα Παν/μίου Ιωαννίνων, Ιωάννινα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Ξενοφώντος *Οικονομικός (1949)*, (Xenophon, Economique Pierre Chantraine, Paris).XXI, 11-12
- Robbins, S. and Judge, T. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Wheatley J. M. (2003), *Ηγεσία και Χάος*, μτφ Α. Λαδά. Αθήνα: ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗΣ.

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Arvey D. R. et al. (2006), the determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly* 17, 1– 20.
- Babiak, P., & Hare, R. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Regan Books.
- Bednar, R., Wells, G., & Peterson, S. (1989). *Self-esteem Paradoxes and Innovations in Clinical Theory and Practice*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Berko, G.L. (2005), “Eight simple insights on leadership”, *Vital Speeches of the Day*, Vol. 71No. 19, pp. 587-90.

- Buchanan, L. (2004), “The things they do for love”, Harvard Business Review, Vol. 82 No. 12, p. 19
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press.
- Coolidge L. F. and Segal L. D. (2007), «Was Saddam Hussein Like Adolf Hitler? A Personality Disorder Investigation». MILITARY PSYCHOLOGY, 19(4), 289–299.
- Covey, S. (2009). The leader in me: How schools and parents around the world are inspiring greatness, one child at a time. New York, NY: Free Press.
- Cleckley, H. (1941 [1976]). The mask of sanity. St. Louis, MO: Mosby
- Day, D.V. (2001). “Leadership Development: a Review in Context”, *Leadership Quarterly*, 11/4, 581-613
- Day, D. V., & J. Antonakis (2012). Transformational and Charismatic Leadership. In *The Nature of Leadership*, 2nd Edition (pp. 256-288)
- Dierendonck, V. D. & Heeren, I. (2006). *Toward a research model of servant-leadership. The International Journal of Servant-Leadership*, 2, 147–169.
- Dierendonck, V. D. & Nuijten, J. (2011). *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, 26, 249-267.
- Fredrickson BL and Losada MF (2005) Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist* 60: 678–686.
- Gibb, C. A. 1954. Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, vol. 2: 877–917. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Greenleaf R. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New Jersey: Paulist press
- Gronn, P. 2002. Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13: 423– 451.
- Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us*. New York, NY: Guilford.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80 (1), 121-128.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.

- Judge TA, Piccolo RF and Kosalka T (2009) the bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly* 20: 855–875.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kotter, J. (1988) « The Leadership factor». Free press.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *multilevel theory, research, and methods in organizations*: 3–90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marques J. F. (2010), «Awakened leaders: born or made? ». *Leadership & Organization, Development Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 307-323.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Expanding the dynamic self-regulatory processing model of narcissism: Research directions for the future. *Psychological Inquiry*, 12, 243–251
- Mumford, T. V. et al. (2007). *The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels*. *The Leadership Quarterly* 18, 154–166.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark side of normal personality: Selfreport and behavioral correlates. Unpublished manuscript, University of British Columbia.
- Raskin, R. N., Novacek, J., & Hogan, R. T. (1991). Narcissism, self-esteem, and defensive self enhancement. *Journal of Personality*, 59, 19–38.
- Rosner, B. (2001), “Is there room for the soul at work?”, *Workforce*, Vol. 80 No. 2, p. 82.
- Sitkin, S.B., Emery, J.D., & Carton, A. “Taking it to the Next Level: Leadership and goal-raising.” Presented at the *New Directions in Leadership Research Conference*, Fuqua/Coach K Center on Leadership & Ethics, Durham, NC, May 31, 2008.
- Schönborn von F. (2005) *Δαλάι Λάμα. Συμπόνια και σοφία*, μτφ Φωτοπούλου Ε. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Tichy, N.M. (1997). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, 1st ed., New York: HarperCollins Publishers, Inc.

- Wojciszke, B. & Struzynska–Kujalowicz, A. (2007), POWER INFLUENCES SELF–ESTEEM. Social Cognition, Vol. 25, No. 4, pp. 472-494.
- Yukl, G. A. 1989. Leadership in organizations (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

#### **Διαδίκτυο**

- Duke University, « Executive leadership survey»,  
<https://centers.fuqua.duke.edu/cole/wpcontent/uploads/sites/8/2015/07/Executive-Leadership-Survey-Report.pdf> (πρόσβαση στις 1/8/2017)
- Gentry, A. W. Ph.D. et al. (2012), «Are Leaders Born or Made? Perspectives from the Executive Suite»,  
<https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2015/02/AreLeadersBornOrMade.pdf> (πρόσβαση στις 1/8/2017).
- Velsor E. V. & Wright J. (2015), «Expanding the Leadership Equation Developing Next-Generation Leaders»,  
<http://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2015/04/ExpandingLeadershipEquation.pdf> (πρόσβαση 1/8/2017).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας με θέμα:  
« Η εξίσωση ανάπτυξης του Ηγέτη »

**Αξιότιμε κύριε/ Αξιότιμη κυρία**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της Διπλωματικής μου εργασίας την οποία εκπονώ στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» του τμήματος Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Το ερωτηματολόγιο διερευνά τις απόψεις δημοσίων υπαλλήλων της Θεσσαλονίκης, σχετικά με τους παράγοντες ανάπτυξης ηγεσίας καθώς και τις όποιες αποκλίσεις της Ελληνικής πραγματικότητας από τις διάφορες θεωρίες και έρευνες ηγεσίας.

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε πέντε λεπτά από τον χρόνο σας, για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμπλήρωση δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και οι ειλικρινείς απαντήσεις σας κατά την συμπλήρωσή του, θα οδηγήσει σε αξιόπιστα συμπεράσματα.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και ανώνυμη. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, υπάρχουν οι δικές σας απαντήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

Με εκτίμηση,

Ευθυμία Χατζηδημητρίου, Νοέμβριος 2017

**ΜΕΡΟΣ Ι**  
**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b>1) ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΦΥΛΟ ΣΑΣ;</b>		
A	Άρρεν	
B	Θήλυ	
<b>2) ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΗΛΙΚΙΑ ΣΑΣ;</b>		
A	18-25	
B	26-35	
Γ	36-45	
Δ	46-55	
E	56-65	
ΣΤ	66+ άνω	
<b>3) ΚΑΤΑΓΕΣΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ;</b>		
A	ΝΑΙ	
B	ΟΧΙ	
<b>4) ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ;</b>		
A	Άγαμος -η	
B	Έγγαμος-η	
Γ	Διαζευγμένος-η	
Δ	Σε διάσταση	
E	Χήρος-α	
<b>5) ΠΩΣ ΔΙΑΜΕΝΕΤΕ;</b>		
A	Μόνος/η	
B	Με γονείς	
Γ	Με συγκάτοικο	
Δ	Με σύζυγο ή σύντροφο	
E	Με συγγενείς	
<b>6) ΠΟΙΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΣΑΣ ΕΠΙΠΕΔΟ;</b>		
A	Δημοτικό	
B	Γυμνάσιο	
Γ	Λύκειο	
Δ	Ι.Ε.Κ. – Ανώτερη σχολή	
E	Α.Τ.Ε.Ι.-Πανεπιστήμιο	
ΣΤ	Μεταπτυχιακό	
Z	Διδακτορικό	
<b>7) ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ;</b>		
A	Ναι	
B	Όχι	
<b>8) ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ ΤΟ ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΣΑΣ;</b>		
A	Μέχρι 5000 ευρώ	
B	Από 5000 μέχρι 10000 ευρώ	
Γ	Από 10000 μέχρι 15000 ευρώ	
Δ	Από 15000 και άνω	



## ΜΕΡΟΣ ΙΙ

### ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1) Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν ηγετικές ικανότητες, προσδιορίστε τον βαθμό σημαντικότητας ή καθόλου σε καθεμιά από τις ακόλουθες ικανότητες, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα.

1	2	3	4	5
Καθόλου σημαντική	Λιγότερο σημαντική	Αρκετά σημαντική	Σημαντική	Η πλέον σημαντική ικανότητα

Στην περίπτωση που δεν έχετε άποψη για κάποια από τις παρακάτω προτάσεις, παρακαλώ διαλέξτε την επιλογή «ΔΓ= Δεν γνωρίζω».

A	ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	ΔΓ
1	ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ						
2	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ						
3	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ						
4	ΓΝΩΣΕΙΣ						
5	ΣΥΛΛΟΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΗ						
6	ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ						
7	ΣΥΝΕΧΗΣ ΜΑΘΗΣΗ						

B	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ	1	2	3	4	5	ΔΓ
1	ΕΠΙΡΡΟΗ						
2	ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ						
3	ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ						
4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ						
5	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ						
6	ΠΕΙΘΩ						
7	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ						

Γ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	1	2	3	4	5	ΔΓ
1	ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ						
2	ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ						
3	ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ						
4	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ						
5	ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ						
6	ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ						
7	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΓΧΟΥΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΥ						

Δ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	1	2	3	4	5	ΔΓ
1	ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ						
2	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ						
3	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ						
4	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ						
5	ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ						
6	ΕΜΠΕΙΡΙΑ						

## Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

<b>Ε</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>ΔΓ</b>
<b>1</b>	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ						
<b>2</b>	ΑΝΤΙΛΗΨΗ						
<b>3</b>	ΕΙΚΟΝΑ						
<b>4</b>	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ						
<b>5</b>	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ						
<b>6</b>	ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ						
<b>7</b>	ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ						

2) Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν τις ευκαιρίες ανάπτυξης ηγεσίας, προσδιορίστε τον βαθμό σημαντικότητας ή καθόλου σε καθεμιά από τις ακόλουθες ευκαιρίες, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Καθόλου σημαντική</b>	<b>Λιγότερο σημαντική</b>	<b>Αρκετά σημαντική</b>	<b>Σημαντική</b>	<b>Η πλέον σημαντική ευκαιρία</b>

Στην περίπτωση που δεν έχετε άποψη για κάποια από τις παρακάτω προτάσεις, παρακαλώ διαλέξτε την επιλογή «ΔΓ= Δεν γνωρίζω».

<b>Α</b>	<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>ΔΓ</b>
<b>1</b>	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΟΛΥ ΚΑΛΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΗΓΕΤΩΝ						
<b>2</b>	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΠΟΥ ΔΙΕΥΡΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ						
<b>3</b>	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΗ ΑΠΟ ΥΨΗΛΑ ΣΤΕΛΕΧΗ						
<b>4</b>	ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ						

3) Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για αυτοεκτίμηση;

A) ΝΑΙ  B) ΟΧΙ

4) Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για δύναμη και επιρροή;

A) ΝΑΙ  B) ΟΧΙ

5) Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης ηγεσίας; (Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι).

- A) Ηγετικές ικανότητες   
B) Διάθεση για άσκηση εξουσίας   
Γ) Ευκαιρίες για άσκηση εξουσίας   
Δ) Όλα τα παραπάνω

6) Έχετε να προτείνετε κάποιον επιπλέον παράγοντα που μπορεί να αναπτύσσει ένα άτομο σε ηγέτη;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Σε ποια ηλικία πιστεύετε ότι η ικανότητα της ηγεσίας θα πρέπει να αναπτύσσεται; (Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι).

ΗΛΙΚΙΑ	
A	5 ετών ή νεότερος
B	6-10 ετών
Γ	11-17 ετών
Δ	18-21ετών
E	Άνω των 21 ετών

2) Πιστεύετε ότι ο γενετικός παράγοντας (κληρονομικότητα) συμβάλει στην ανάπτυξη ηγεσίας; (Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

- A) Καθόλου  B) Ελάχιστα  Γ) Μέτρια  Δ) Αρκετά  E) Πάρα πολύ

3) Παρακαλούμε, εκφράστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με την παρακάτω πρόταση: «Οι σημερινοί ηγέτες του 21<sup>ου</sup> είναι» (Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα

A	ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΟΙ ΗΓΕΤΕΣ του 21 <sup>ΟΥ</sup> ΑΙΩΝΑ ΕΙΝΑΙ:	1	2	3	4	5	6	7
1	ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΕΣ							
2	ΠΑΘΙΑΣΜΕΝΟΙ ΜΕ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥΣ							
3	ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ							
4	ΤΑΠΕΙΝΟΙ							
5	ΗΘΙΚΟΙ							
6	ΘΑΡΡΑΛΕΟΙ							
7	ΣΥΜΠΟΝΟΥΝ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ							
8	ΣΥΓΧΩΡΟΥΝ							
9	ΑΓΑΠΟΥΝ							

4) Σκεφτείτε την Θεσσαλονίκη σε 5 χρόνια από σήμερα. Τι θα θέλατε να έχει πετύχει;

.....

.....

.....

.....

5) Ποιο πρότυπο ηγέτη (πρόσωπο) θα μπορούσε να χρησιμεύσει για την Θεσσαλονίκη;

.....

.....

.....

.....

6) Επιλέξτε μια από τις παρακάτω εικόνες, την οποία θεωρείτε ότι εκφράζει την καλή ηγεσία (Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι).






## **B. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ**

### **▪ ΜΕΜΟΝΟΜΕΝΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

**Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για αυτοεκτίμηση;**

Βαθμός συμφωνίας 100%, Cramer's  $V=1$ ,  $p<0,001$

**Πιστεύετε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του ηγέτη και της ανάγκης για δύναμη και επιρροή;**

Βαθμός συμφωνίας 100%, Cramer's  $V=1$ ,  $p<0,001$

**Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης ηγεσίας;**

Βαθμός συμφωνίας 81,8%, Cramer's  $V=0,798$ ,  $p=0,07$

**Έχετε να προτείνετε κάποιον επιπλέον παράγοντα που μπορεί να αναπτύσσει ένα άτομο σε ηγέτη; (ανοιχτή)**

Βαθμός συμφωνίας 81,8%

**Σε ποια ηλικία πιστεύετε ότι η ικανότητα της ηγεσίας θα πρέπει να αναπτύσσεται;**

Βαθμός συμφωνίας 90,9%, Cramer's  $V=0,89$ ,  $p=0,002$

**Πιστεύετε ότι ο γενετικός παράγοντας (κληρονομικότητα) συμβάλει στην ανάπτυξη ηγεσίας;**

Βαθμός συμφωνίας 100%, Cramer's  $V=1$ ,  $p<0,001$

**Σκεφτείτε την Θεσσαλονίκη σε 5 χρόνια από σήμερα. Τι θα θέλατε να έχει πετύχει; (ανοιχτή)**

Βαθμός συμφωνίας 90,9%

**Ποιο πρότυπο ηγέτη (πρόσωπο) θα μπορούσε να χρησιμεύσει για την Θεσσαλονίκη; (ανοιχτή)**

Βαθμός συμφωνίας 100%

**Επιλέξτε μια από τις παρακάτω εικόνες, την οποία θεωρείτε ότι εκφράζει την καλή ηγεσία**

Βαθμός συμφωνίας 90%, Cramer's  $V=0,89$ ,  $p=0,005$

▪ **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

**A. Υποκλίμακα ‘Γνωστικές ικανότητες’**

Ερωτήσεις 1 <sup>ης</sup> χορήγησης		Ερωτήσεις 2 <sup>ης</sup> χορήγησης						
		Ερώτηση 1	Ερώτηση 2	Ερώτηση 3	Ερώτηση 4	Ερώτηση 5	Ερώτηση 6	Ερώτηση 7
Ερώτηση 1	Pearson r	0,904**						
	p	<0,001						
Ερώτηση 2	Pearson r		0,737**					
	p		0,010					
Ερώτηση 3	Pearson r			0,904**				
	p			<0,001				
Ερώτηση 4	Pearson r				1**			
	p				<0,001			
Ερώτηση 5	Pearson r					0,726*		
	p					0,011		
Ερώτηση 6	Pearson r						0,812**	
	p						0,002	
Ερώτηση 7	Pearson r							0,758**
	p							0,007

\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,05$

\*\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,01$

Οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν υψηλοί και στις δύο χορηγήσεις, 0,83 στη πρώτη και 0,906 στη δεύτερη.

**B. Υποκλίμακα ‘Ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων’**

Ερωτήσεις 1 <sup>ης</sup> χορήγησης		Ερωτήσεις 2 <sup>ης</sup> χορήγησης						
		Ερώτηση 1	Ερώτηση 2	Ερώτηση 3	Ερώτηση 4	Ερώτηση 5	Ερώτηση 6	Ερώτηση 7
Ερώτηση 1	Pearson r	0,488						
	p	0,128						
Ερώτηση 2	Pearson r		0,897**					
	p		<0,001					
Ερώτηση 3	Pearson r			0,624*				
	p			0,04				

ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ερώτηση 4	Pearson r				0,772**			
	p				0,005			
Ερώτηση 5	Pearson r					0,932**		
	p					<0,001		
Ερώτηση 6	Pearson r						0,937**	
	p						<0,001	
Ερώτηση 7	Pearson r							0,948**
	p							<0,001

\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,05$

\*\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,01$

Οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν πολύ υψηλοί και στις δύο χορηγήσεις, 0,95 στη πρώτη και 0,938 στη δεύτερη.

**Γ. Υποκλίμακα 'Ικανότητες αυτοδιαχείρισης'**

Ερωτήσεις 1 <sup>ης</sup> χορήγησης		Ερωτήσεις 2 <sup>ης</sup> χορήγησης						
		Ερώτηση 1	Ερώτηση 2	Ερώτηση 3	Ερώτηση 4	Ερώτηση 5	Ερώτηση 6	Ερώτηση 7
Ερώτηση 1	Pearson r	0,542						
	p	0,085						
Ερώτηση 2	Pearson r		0,902**					
	p		<0,001					
Ερώτηση 3	Pearson r			0,869**				
	p			0,001				
Ερώτηση 4	Pearson r				0,692*			
	p				0,018			
Ερώτηση 5	Pearson r					0,833**		
	p					0,001		
Ερώτηση 6	Pearson r						0,929**	
	p						<0,001	
Ερώτηση 7	Pearson r							0,664*
	p							0,026

\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,05$

\*\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,01$

Οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν υψηλοί και στις δύο χορηγήσεις, 0,912 στη πρώτη και 0,915 στη δεύτερη.

**Δ. Υποκλίμακα ‘Επιχειρηματικές ικανότητες’**

Ερωτήσεις 1 <sup>ης</sup> χορήγησης		Ερωτήσεις 2 <sup>ης</sup> χορήγησης						
		Ερώτηση 1	Ερώτηση 2	Ερώτηση 3	Ερώτηση 4	Ερώτηση 5	Ερώτηση 6	Ερώτηση 7
Ερώτηση 1	Pearson r	1**						
	p	<0,001						
Ερώτηση 2	Pearson r		0,902**					
	p		<0,001					
Ερώτηση 3	Pearson r			0,722*				
	p			0,012				
Ερώτηση 4	Pearson r							
	p							
Ερώτηση 5	Pearson r				0,821**			
	p				0,002			
Ερώτηση 6	Pearson r					0,828**		
	p					0,002		
Ερώτηση 7	Pearson r						0,457	
	p						0,157	
* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0,05$								
** η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0,01$								

Οι συντελεστές α του Cronbach εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν υψηλοί και στις δύο χορηγήσεις, 0,898 στη πρώτη και 0,895 στη δεύτερη.



**Ε. Υποκλίμακα ‘Στρατηγικές ικανότητες’**

Ερωτήσεις 1 <sup>ης</sup> χορήγησης		Ερωτήσεις 2 <sup>ης</sup> χορήγησης						
		Ερώτηση 1	Ερώτηση 2	Ερώτηση 3	Ερώτηση 4	Ερώτηση 5	Ερώτηση 6	Ερώτηση 7
Ερώτηση 1	Pearson r	0,975**						
	p	<0,001						
Ερώτηση 2	Pearson r		0,794**					
	p		0,004					
Ερώτηση 3	Pearson r			0,798**				
	p			0,003				
Ερώτηση 4	Pearson r				0,833**			
	p				0,001			
Ερώτηση 5	Pearson r					0,911**		
	p					<0,001		
Ερώτηση 6	Pearson r						0,516	
	p						0,104	
Ερώτηση 7	Pearson r							0,77**
	p							0,006

\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,05$   
 \*\* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο  $p < 0,01$

Οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν αποδεκτοί και στις δύο χορηγήσεις, 0,805 στη πρώτη και 0,876 στη δεύτερη.

**▪ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ερωτήσεις 1 <sup>ης</sup> χορήγησης		Ερωτήσεις 2 <sup>ης</sup> χορήγησης					
		Ερώτηση 1	Ερώτηση 2	Ερώτηση 3	Ερώτηση 4	Ερώτηση 5	Ερώτηση 6
Ερώτηση 1	Pearson r	0,874**					
	p	<0,001					
Ερώτηση 2	Pearson r		0,788**				
	p		0,004				
Ερώτηση 3	Pearson r			0,454			
	p			0,16			
Ερώτηση 4	Pearson r				0,747**		
	p				0,008		
Ερώτηση	Pearson r					0,408	

## Η ΕΞΙΣΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

5	p					0,203	
Ερώτηση	Pearson r						0,67*
6	p						0,024
* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0,05$							
** η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0,01$							

Οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν αποδεκτοί και στις δύο χορηγήσεις, 0,89 στη πρώτη και 0,78 στη δεύτερη.

### ▪ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΣΗΜΕΡΙΝΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ ΤΟΥ 21<sup>ου</sup> ΑΙΩΝΑ

Ερωτήσεις 1 <sup>ης</sup> χορήγησης		Ερωτήσεις 2 <sup>ης</sup> χορήγησης								
		Ερ1	Ερ 2	Ερ3	Ερ4	Ερ 5	Ερ 6	Ερ 7	Ερ8	Ερ9
Ερ 1	Pearson r	0,902**								
	p	<0,001								
Ερ2	Pearson r		0,549*							
	p		0,08							
Ερ3	Pearson r			0,934**						
	p			<0,001						
Ερ4	Pearson r				0,776*					
	p				0,005					
Ερ5	Pearson r					0,876**				
	p					<0,001				
Ερ6	Pearson r						0,812**			
	p						0,002			
Ερ 7	Pearson r							0,765*		
	p							0,006		
Ερ8	Pearson r								0,631*	
	p								0,037	
Ερ9	Pearson r									0,679*
	p									0,021
* η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0,05$										
** η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο $p < 0,01$										

Οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach εσωτερικής αξιοπιστίας ήταν υψηλοί και στις δύο χορηγήσεις, 0,886 στη πρώτη και 0,925 στη δεύτερη